

Influencia de la Planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Doctor en Educación

**AUTOR:**

**Mgtr.** Carlos Agustín Castro Guillén

**ASESOR:**

Dra. Paula Viviana Liza Dubois

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y calidad educativa

**PERÚ - 2017**

Página del Jurado

---

Dr. Chantal Jara Aguirre.

Presidente

---

Dra. Luzmila Garro Aburto

Secretario

---

Dra. Paula Viviana Liza Dubois.

Vocal

### **Dedicatoria**

A Dios por iluminar mi diario andar y protegerme cada día.

A mi familia, quienes son el motor que me impulsan a seguir adelante.

## **Agradecimiento**

A la Universidad Cesar Vallejo.

Agradezco a mi Asesor, por su orientación y experiencia en enseñanzas compartidas.

A los Docentes, del Doctorado por ser guías en la conquista de nuestra meta.



### **Declaración de Autoría**

Yo, Carlos Agustín Castro Guillén, estudiante de la Escuela de Postgrado, doctorado en Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que el trabajo académico titulado: “Influencia de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017”, presentada, en 146 folios para optar el grado académico de Doctor en Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 02 de Setiembre del 2017

---

Carlos Agustín Castro Guillén

DNI: 07851779

## **Presentación**

Señores miembros del jurado.

En cumplimiento del reglamento de Grado y Títulos de la Universidad César Vallejo, para optar el grado de Doctor en Educación, presento la tesis titulada: “Influencia de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017”.

El estudio se realizó con la finalidad de determinar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño docente de una universidad privada de Lima, y para esto se analizó datos tomados a 100 docentes y en base a la aplicación de los procesos de análisis y construcción de los datos obtenidos, presentamos esta tesis, esperando que sirva de soporte para investigaciones futuras y nuevas propuestas que contribuyan en el mejoramiento de la calidad educativa.

La tesis está compuesta por siete capítulos: En el capítulo I se consideró la introducción, que contiene los trabajos previos, la fundamentación científica, justificación, problema, hipótesis, objetivos; en el capítulo II se consideró el marco metodológico que contiene a las variables en estudio, Operacionalización de variables, metodología, tipos de estudio, diseño, población muestra y técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos; en el capítulo III los resultados; en el capítulo IV la discusión de los resultados; en el capítulo V las conclusiones de la investigación; en el capítulo VI las recomendaciones y en el capítulo VII las referencias y anexos.

Señores miembros del jurado, esperamos que esta investigación, sea evaluada y cumpla los parámetros para su aprobación.

**El autor**

## Índice

### PAGINAS PRELIMINARES

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de Autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xiii
Abstrac	xiii
Resumo	xiv

### I. INTRODUCCIÓN 15

1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística.	20
1.3 Justificación del estudio	57
1.4 Problema	58
1.5 Hipótesis	59
1.6 Objetivos	59

### II. MARCO METODOLÓGICO 60

2.1 Variables	62
2.2 Operacionalización de la variable	64
2.3 Metodología	65
2.4 Tipo de estudio	66
2.5 Diseño de investigación	66
2.6 Población, muestra y muestreo	67

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	67
2.8. Método de análisis de datos	69
2.9. Aspectos éticos	69
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>72</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>88</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>92</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>95</b>
<b>VIII. REFERENCIAS</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>104</b>
Anexo 1. Matriz de consistencia	103
Anexo 2. Instrumentos de investigación	106
Anexo 3. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ	112
Anexo 4. Validación de instrumentos mediante Juicio de Expertos	113
Anexo 5. Base de datos	131
Anexo 6. Fotos	137
Anexo 7. Artículo científico	139

## Lista de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable planificación estratégica	64
Tabla 2 Operacionalización de la variable talento Humano	64
Tabla 3 Operacionalización de la variable desempeño docente	65
Tabla 4 Validación de los instrumentos en estudio	70
Tabla 5 Resultados de la confiabilidad del instrumento de las variables de estudio	69
Tabla 6 Descripción de la planificación estratégica de los docentes de una universidad privada de Lima	73
Tabla 7 Descripción del talento de la gestión humana de los docentes de una universidad privada de Lima	74
Tabla 8 Descripción del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima.	75
Tabla 9 Descripción de la dimensión pedagógica del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima	76
Tabla 10 Descripción de la dimensión de planificación del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima	77
Tabla 11 Descripción de la dimensión investigativa del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima	78
Tabla 12 Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima 2016.	79
Tabla 13 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	79
Tabla 14 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la planificación estrategia y el talento humano en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima.	78
Tabla 15 Pseudo coeficiente de determinación de las variables planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima	79
Tabla 16 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión pedagógica	82

Tabla 17 Pseudo coeficiente de determinación de las variables planificación estratégica y el talento humano en la dimensión pedagógica	83
Tabla 18 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión de planificación	84
Tabla 19 Pseudo coeficiente de determinación de las variables planificación estratégica y el talento humano en la dimensión pedagógica	85
Tabla 20 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión investigativa	86
Tabla 21 Pseudo coeficiente de determinación de las variables planificación estratégica y el talento humano en la dimensión pedagógica	87

## Lista de figuras

Figura 1 Niveles de la planificación estratégica.	25
Figura 2 Niveles de frecuencia de la planificación estratégica	73
Figura 3 Niveles de frecuencia del talento humano	74
Figura 4 Niveles de frecuencia del desempeño laboral	75
Figura 5 Niveles de frecuencia de la d1 del desempeño laboral	76
Figura 6 Niveles de frecuencia de la d2 del desempeño laboral	77
<i>Figura 7</i> Niveles de frecuencia de la d3 del desempeño laboral	78

## Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño docente de una universidad privada de Lima.

El nivel de la investigación fue descriptiva, explicativa; de diseño no experimental, de corte transversal. Se utilizó como técnica la encuesta y como instrumentos tres cuestionarios tipo escala de Likert, que se aplicaron a 100 docentes de una universidad privada de Lima. Se utilizó la regresión logística ordinal y se obtuvo como resultado de la investigación, que en un 51.1% el desempeño laboral de los docentes depende de la planificación estratégica y el talento humano es decir que si existe una influencia significativa de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral de los docentes de una universidad Privada de Lima. En cuanto a las dimensiones del desempeño laboral de los docentes se encontró que existe una dependencia de la planificación estratégica y el talento humano sobre ellas.

**Palabra claves:** Planificación estratégica, talento humano, desempeño laboral.



## **Abstract**

The objective of this research was to determine the influence of strategic planning and human talent on the teaching performance of a private university in Lima.

The level of the research was descriptive, explanatory; of non-experimental, cross-sectional design. The survey was used as a technique and as instruments three Likert scale questionnaires were applied to 100 teachers from a private university in Lima. Ordinal logistic regression was used and it was obtained as a result of the research, that in a 51.1% the teachers' work performance depends on strategic planning and human talent, that is, if there is a significant influence of strategic planning and talent. human performance in the work of teachers of a Private University of Lima. Regarding the dimensions of teachers' job performance, it was found that there is a dependence on strategic planning and human talent on them.

**Keyword:** Strategic planning, human talent, job performance.

## Resumo

O objetivo desta pesquisa foi determinar a influência do planejamento estratégico e do talento humano na performance de ensino de uma universidade privada em Lima.

O nível da pesquisa foi descritivo, explicativo; de desenho não-experimental, em corte transversal. A pesquisa foi utilizada como técnica e, como instrumentos, três questionários de escala Likert foram aplicados a 100 professores de uma universidade privada em Lima. A regressão logística ordinal foi utilizada e foi obtida como resultado da pesquisa, que em um 51,1% o desempenho do trabalho dos professores depende do planejamento estratégico e do talento humano, ou seja, se houver uma influência significativa do planejamento estratégico e do talento. desempenho humano no trabalho de professores de uma Universidade Privada de Lima. Quanto às dimensões do desempenho do trabalho dos professores, verificou-se que existe uma dependência do planejamento estratégico e do talento humano neles.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Talento Humano, Desempenho do Trabalho, Pedagogia, Planejamento, Pesquisa

## **I.    Introducción**

## 1.1 Antecedentes

### Antecedentes Internacionales

Bieito (2015), *Planificación estratégica del gobierno electrónico departamental en Uruguay*, tesis para optar el grado de doctor en la universidad de Oberta de Catalunya en Uruguay. El trabajo se centró en estudiar la importancia y el tipo de tratamiento que dan los gobiernos regionales a desarrollo de políticas de gobierno electrónico enmarcándose en la década del 2005 al 2015, fue un estudio de enfoque cualitativo y realizo entrevistas En cuanto a las conclusiones a las que arribo se puede mencionar los siguientes: No existieron planes estratégicos en el gobierno electrónicos, existió algunos casos de innovación el gobierno electrónico, y se pudo apreciar que hubo intentos para aplicar sistemas integrados que son centralizados por el gobierno central, como es el caso de los ingresos vehiculares, la Agencia de Gobierno electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (Agesic) y Oficina de Planeamiento y Presupuesto de Presidencia (OPP), tuvieron un desempeño irrelevante en la facilitación de la elaboración y ejecución de planes departamentales, las barreras que impiden la planificación estratégica en gobierno electrónico departamental fue la falta de voluntad política y entendimiento por parte de las autoridades departamentales, la falta de capacidad en gestión y modernización y de capital humano en general, y la falta de recursos financieros fueron los impedimentos más frecuentemente citados.

Castilla (2013), *Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas* este trabajo de investigación fue realizado para optar el grado de doctor en la Universidad autónoma de Barcelona. Dentro de sus conclusiones considero: Que muchas empresas consideran a sus trabajadores como un recurso y una ventaja competitiva sin embargo no están preparadas para la búsqueda y retención de sus trabajadores, es importante que las organizaciones cuenten con RR.HH. para que puedan elaborar planes estratégicos, saber que se espera en el trabajo y de la organización es el primer paso para gestionar el talento, las políticas de las relaciones humanas deben ser cercanas a los trabajadores. La gestión del talento humano debe considerarse como el producto

de multiplicar las competencias por compromiso, es en este sentido que la comunicación juega un rol importante para trabajar con personas con potencial como con la alta dirección.

Balarezo (2014), *Modelización de un sistema para planificación estratégica y su aplicación en la planificación estratégica de la universidad de Piura*. Tesis para optar el grado de Doctor en la Universidad de Navarra. Dentro de sus conclusiones más importantes podemos mencionar los siguientes: Para la aplicación del modelo se consideró cuatro aspectos interrelacionados: Competitividad y eficacia – salud económica; desarrollo del servicio; estructura orgánica; Desarrollo de la investigación y su proyección. Fueron requeridas dos síntesis para el desarrollo de la universidad, propuesta de valor de los consumidores, y la propuesta para el desarrollo y crecimiento sostenibles en el sentido de compatibilidad o armonía entre competitivas y atractividad.

Urriola (2013), *Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso*, Tesis para optar el grado de doctor en educación y sociedad en la universidad Barcelona, en Barcelona, fue de tipo descriptivo. Llego a las siguientes conclusiones: Se encontró que la mayoría de las dificultades a las que se ha aludido han sido relativas al diseño de los instrumentos de evaluación; a algunos de los agentes y a ciertos instrumentos, hubo problemas en los mecanismos de incentivo y vínculos con el reconocimiento y las retribuciones, el desarrollo profesional, los costos y los efectos, en cuanto a la evaluación de los docentes se hace obligatorio entregarles las herramientas necesarias para que sean capaces de contextualizar su papel frente a las exigencias que la sociedad continuamente les impone.

Marcillo (2014), *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi*. Tesis para optar el grado de doctor en administración de Empresas en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. La presente investigación es de tipo básica con diseño transversal y explicativa., su muestra estuvo constituida por 260 funcionarios. Considero las siguientes conclusiones:

Los encuestados indican que no existe procesos de gestión de calidad institucional en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Sur de Manabí, para que una empresa funcione exitosamente la comunicación es un factor clave del talento humano, en ese sentido presentan barreras o puntos críticos en la comunicación entre el los servidores y funcionarios haciendo que la misma sea poca, la satisfacción laboral es un sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo, en el caso de los servidores de los GAD del Sur de Manabí carecen de un sistema de información adecuada para realizar un trabajo eficiente.

### **Antecedentes nacionales**

Azcue (2013), *Percepción del liderazgo transformacional basado en la teoría del capital humano en los directivos, docentes y estudiantes de las instituciones de educación superior seleccionadas en Juliaca – 2012*, realizó esta tesis para optar el grado de doctor en Educación en la Universidad Católica de Santa María de Arequipa. Tuvo como objetivo conocer el liderazgo transformacional de la Educación Superior en la Provincia de San Román como escenario de aplicación de las reformas educativas que se vienen implementando en el país, orientado a mejorar la calidad y equidad de la educación, trabajo con una muestra de 799 personas. Llegó a las siguientes conclusiones: La Teoría del Capital Humano, haciendo uso de micro fundamentos, considera que el agente económico (individuo) en el momento que toma la decisión de invertir o no en su educación (seguir estudiando o no) arbitra, entre los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose y los costos de la inversión, (por ejemplo, el costo de oportunidad salario que deja de percibir por estar estudiando y los costos directos gastos de estudios). En este trabajo se observó que la Teoría del Capital Humano viene acrecentándose con mayor frecuencia en el indicador laboral y que sirve como aporte de la Gestión del Talento Humano en el desarrollo del liderazgo transformacional en las organizaciones educativas propensas a ser elegidos como centros de incubación de conceptos y procesos. Los resultados nos hacen visionar que debe formarse personas dialogantes con espíritu de paz y representatividad para propender una democracia inteligente con valores y cualidades de interacción a favor del desarrollo macro regional, nos permite

encaminar hacia un horizonte de satisfacción del ser humano dando un sentido a la existencia y su presencia con la vida y contribuir con la educación del pueblo. Se observa que se necesita propuestas en educación útil, profesionalización a todo nivel y una educación participativa o corporativa para dejar el individualismo, sin menospreciar el posicionamiento económico de nuestros orígenes reconociendo nuestra identidad en toda su variedad, preservando el medio ambiente; y esto es política de estado.

Alvildo (2015), *Talento humano en la gestión de las empresas textiles de lima metropolitana*, tesis para optar el grado de doctor en administración en la universidad Inca Garcilaso de la Vega. Tuvo como objetivo determinar si el Talento Humano se relaciona con la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana. Se trabajó con una muestra de 46 gerentes de Recursos Humanos y/o Jefes de Personal de las empresas industriales de confecciones textiles. Dentro de sus conclusiones considero que: El Talento Humano influye significativamente en la Gestión Empresarial Textil de Lima Metropolitana, la gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información. El conocimiento de uno mismo influye significativamente en la toma de decisiones en las empresas textiles de Lima Metropolitana. La habilidad de comunicación influye significativamente en el compromiso con la organización en las empresas textiles de Lima Metropolitana. Una buena política de comunicación es una herramienta de productividad a la que ninguna compañía debe renunciar. La capacidad de aprendizaje y adaptación influye significativamente en la motivación por el logro en las empresas textiles de Lima Metropolitana. Es importante considerar los aspectos de la personalidad como la responsabilidad, autonomía y creatividad sin dejar de lado la motivación tanto intrínseca como extrínseca.

Romero (2016), *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala*, tesis para optar el grado de doctor en ciencias administrativas en la universidad Mayor de San Marcos. Tuvo como objetivo proponer un modelo de Gestión Estratégica Institucional que influya en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad

Técnica de Machala. El nivel de la investigación es explicativo porque busca conocer los factores causales que explican el problema de investigación, estableciendo un diseño transeccional – correlacional. Llegó a los siguientes resultados: La Gestión Organizacional, en el Plan Operativo Anual, influye en la Evaluación Estratégica, en los presupuestos de los planes operativos anuales ejecutados. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Evaluación Estratégica. La propuesta del Modelo de Gestión Estratégica en la Universidad Técnica de Machala, se enmarca dentro de esta situación problemática, por lo tanto, requiere de un análisis de los procesos estratégicos y su influencia institucional tanto en lo académico como en lo administrativo del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Reyes (2016), realizó su tesis *Relación entre Habilidades Sociales y Desempeño Docente desde la percepción de estudiantes adultos de universidad privada en Lima, Perú*. Para optar el grado de doctor en la universidad Mayor de San Marcos, tuvo como objetivo analizar la relación entre habilidades sociales (HHSS) y desempeño docente (DD), desde la percepción del estudiante universitario, utilizó el método descriptivo y el diseño correlacional. Llegó a las siguientes conclusiones: Se Halló la relación entre las variables: Habilidades Sociales y Desempeño Docente, las cuales guardan una relación directa. Estos resultados, el docente es un actor clave y su desempeño es uno de los factores que más inciden en la construcción de procesos educativos de calidad, es de gran necesidad la interacción entre docentes y alumnos es importante en la actualidad. Al relacionar el Desempeño docente con factores intrínsecos al docente, los niveles de correlación se muestran débiles, debido al grado de estrés percibido y con la presencia de indicadores del síndrome de Burnout.

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **1.2.1 Variable Planificación estratégica**

La planificación forma parte de la mayoría de las actividades de las personas de las entidades públicas y las empresas del sector privado.



Koontz y Weihrich (2007), sostienen que la planificación “consiste en elegir misiones y objetivos y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas” (p. 27).

Es decir, la planificación es un proceso de proyección realista hacia el futuro, para lo cual hace uso de un conjunto de técnicas y métodos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan.

Clausewitz (1984) con respecto a la estrategia manifestó que “esta determina el lugar donde habrá que emplear la fuerza militar, el tiempo en que esta será utilizada y la magnitud que tendrá (p.174).

Según Chiavenato (2009), “la estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno” (p. 73). Las estrategias surgen de tomar los elementos que rodean a la organización, y se constituye en un factor clave en el éxito organizacional.

La planificación estratégica para Lamb, Hair y McDaniel (2011), es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una empresa y las oportunidades de evolución de mercado. La meta de planificación estratégica es lograr la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Por lo tanto, las decisiones estratégicas requieren compromisos de los recursos a largo plazo (p. 38).

Por lo tanto, la planificación estratégica parte de un análisis y evaluación de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la empresa como de las fortalezas y debilidades propias de la misma, y se proyecta a futuro.

“La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización y consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro...” (Fred, 1997, p.68). Lo que significa decisión, riesgos empresariales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones.

Por ello se planteó que: “La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotler y Armstrong, 1998, p. 89).

Es decir, la planificación estratégica implica una dirección estratégica que se configura como un proceso completo y articulado.

La planificación estratégica tiene su fundamento científico en el análisis estratégico, visión, misión, en el análisis situacional interno y externo, matrices, escenarios, redefinición de la visión, misión y objetivos, estrategias y programas, implementación, seguimiento y control, la vinculación entre los objetivos con las estrategias, la participación activa de los involucrados, la evaluación del desempeño de los mismos que se encuentran responsables de las organizaciones o instituciones educativas

Paredes (1997), señaló que la planificación estratégica es:

Un proceso continuo y dinámico de un análisis interno y externo, así como de establecer objetivos que sean las guías de la organización, con la finalidad de prever un futuro con la finalidad de identificar y seleccionar las estrategias adecuadas para unificar los esfuerzos y lograr los objetivos propuestos. (p.12)

Según Corredor (2001), la planificación estratégica “es todo un proceso que provee lograr situaciones objetivas, determinando poder y potencialidad de actores que actúen en escenarios cambiantes con tiempos críticos y bajo de condiciones de incertidumbre” (p. 44).

En el campo educativo este aspecto requiere conocer con qué potencialidades cuentan los gerentes educativos y si son aptos para actuar en situaciones cambiantes y desconocidas que se presentan durante el tiempo de actuación en las instituciones.

### **Importancia de la planeación estratégica**

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) al preguntarse porque hacer planeación estratégica, concluyen que ésta proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen de forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender un periodo razonable (p.9).

La planeación estratégica permite que los líderes de una empresa emitan acciones, energía en una organización y tiene la convicción de lograr la visión. Asimismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opere. La planeación permite a la empresa tomar en cuenta los factores importantes y centrarse en los fundamentales; además ayuda a garantizar que la empresa esté preparada para todas las eventualidades lógicas y para todos los cambios requeridos. Asimismo, la planeación es la piedra angular en la formulación eficaz de la estrategia; sin embargo, es considerada como el fundamento de la gerencia, es la tarea que los gerentes descuidan más.

El proceso de la planeación debe involucrar a los gerentes y empleados de toda la empresa. Todos los gerentes deben participar en la planeación e involucrar a sus subordinados en el proceso de facilitar la comprensión y el compromiso por parte de los empleados.

### **Finalidad de la planificación estratégica**

Según Mintzberg (1994), manifestó que existen cuatro razones por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.

Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal

asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente.

Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.

En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa, de manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo.

Las organizaciones deben planificar para ser racionales.

Un argumento a favor de la planificación es que los procesos decisionales formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo. La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía frente a agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios. Las organizaciones deben planificar para controlar.

A pesar de que se proclama para la planificación estratégica la finalidad de motivar, estimular la participación y facilitar el consenso, la finalidad de control no ha sido nunca ajena a la planificación (frecuentemente se habla de “planificación y control”). (pp.15 – 21)

### **Dimensiones de la planificación estratégica**

Según Serna (2003, p.29), la planificación estratégica es una tarea distribuida en forma de cascada, en todos los niveles de arriba hacia abajo y viceversa; donde cada nivel posee sus funciones, atribuciones, coordinan y proporcionan apoyo a los demás niveles. La planificación estratégica, en su sentido más amplio, resulta de la interacción de estos niveles organizados y actuados para optimizar instituciones o empresas.

Asimismo, menciona que la planificación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planificación estratégica corporativa, planificación estratégica funcional o táctica y planificación estratégica operativa. En la figura 1 se muestra el proceso de planificación estratégica.

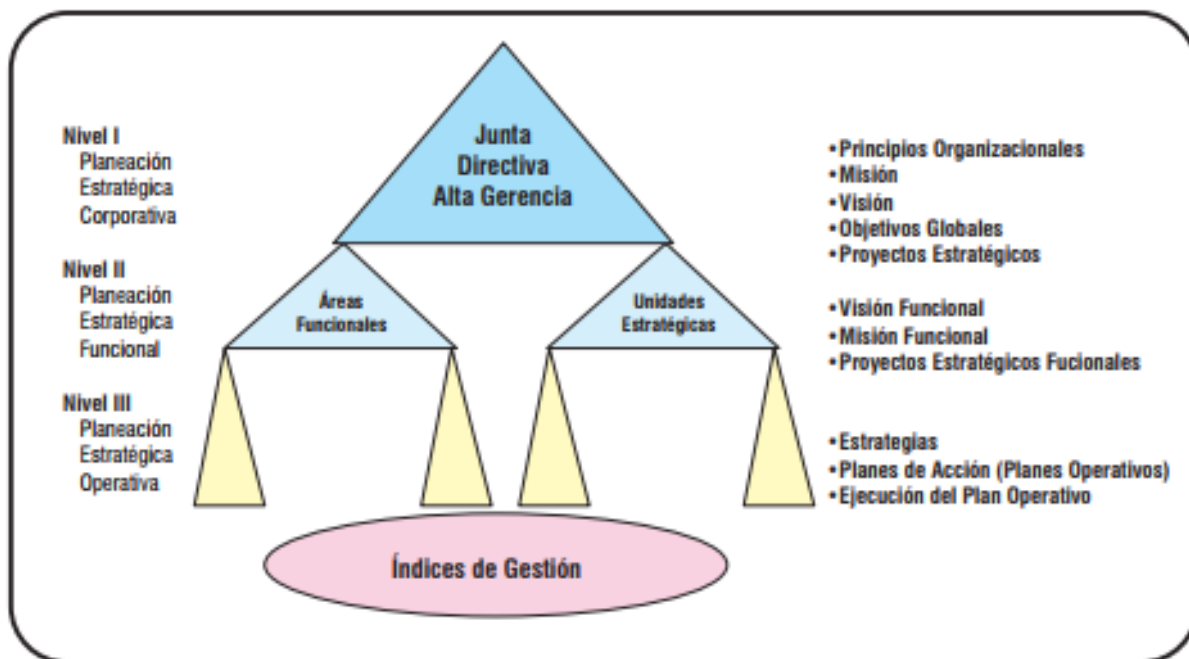


Figura 1. Niveles de la planificación estratégica, tomado de Serna (2003)

### Planificación estratégica corporativa.

Montana (2002), consideró que la “planificación corporativa requiere de tiempo y esfuerzo, y contribuye a redefinir la misión y objetivos de la organización, asimismo contribuye a la toma de decisiones a nivel institucional” (p. 143).

En el sector educativo la planificación corporativa auxilia al gerente en la evaluación de las destrezas y recursos con los que cuenta en la institución, orienta los objetivos hacia una misión y visión más claras y de esta manera elevar la efectividad, eficiencia y productividad de las organizaciones educativas.

### **Planificación estratégica táctica.**

Serna (2003), manifestó que la “planificación táctica se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales. Siguiendo la metodología de planeación en cascada cada unidad funcional o estratégica debe realizar su propia planeación estratégica” (p. 247).

Según lo expresado, cada institución educativa es una unidad estratégica, y esta debe formular su propio plan estratégico proyectado hacia el futuro, flexible para ir realizando ajustes y correcciones en función de nuevos y diferentes eventos que ocurran tanto en la institución misma como el entorno. La planeación táctica es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

De la misma manera la planificación táctica define con claridad qué desea o qué pretende lograr su institución o empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado.

### **Planificación estratégica operacional.**

Montana (2002), especificó que la “planificación operacional se efectúa en un intervalo de tiempo corto, trata la planeación diaria que señala programas específicos, y objetivos medibles, e involucra a los gerentes de todas las unidades que serán responsables de lograr los objetivos del plan” (p.142).

Los planes difieren de una organización o institución, pero todos proporcionan información necesaria para que esta los analice desde varias perspectivas y puntos de vista; además, asegura que estén disponibles los recursos necesarios en el momento apropiado y de esta manera integrarlos al plan de operaciones corporativo total.

Es decir que básicamente es la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades operacionales. La parte operacional incluye esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizadas y sometidas a un proceso reduccionista típico del enfoque de sistema cerrado.

Se trata de convertir una idea en realidad, o ejecutar el propósito de una acción a través de varias vías, se trabaja a corto plazo generalmente a menos de 1 año.

La planificación operativa se inicia desde la etapa de cumplimiento de condicionalidades, donde se formula un plan operativo inicial, que tiene como objetivo organizar actividades y asignar recursos para iniciar la ejecución del proyecto.

### **La planificación estratégica en las universidades**

Dentro de los enfoques de planificación más predominantes en el contexto universitario se encuentran, Almuiñas (1999) indicó:

El enfoque basado en la estimación de la demanda social, que tiene su basamento principal en la previsión de la posible demanda estudiantil.

El enfoque de recursos humanos – demanda económica - o matriz de insumo - producto, que centra su atención en la determinación de los recursos humanos cantidad y tipo de profesional- que son necesarios formar;

El enfoque de la planificación normativa, basado en la conformación de una norma, en la que la educación superior es concebida como un “sistema cerrado”. Esa norma se define como estado óptimo a alcanzar en el futuro determinado.

El enfoque de la planificación prospectiva, que se fundamenta en el diseño de los futuros posibles, para luego identificar el más factible, que sirve de marco de referencia a la acción en el presente. En este caso, el futuro se concibe, no solo como una tendencia continua de la historia –tendencias fuertes-, sino también como un resultado de la presencia de gérmenes de cambios, que pueden ser detectados en el presente y que impactan en el desarrollo de la educación superior, posibilitando posteriormente intervenir y reorientar el rumbo

a través de la formulación e implementación de estrategias y acciones prioritarias.

El enfoque de la planificación estratégica, concebido como un proceso (conjunto de actividades y operaciones interrelacionadas entre sí, que producen un resultado sinérgico), que tiene como uno de sus objetivos básicos la formulación de la Estrategia institucional. Exige el ajuste continuo a las nuevas condiciones del entorno y contempla los posibles desarrollos futuros. Toma en cuenta variables, que la planificación tradicional no considera en todas sus magnitudes: variables políticas, los juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social y los estudios de viabilidad, entre otras. (p.16)

De la misma manera manifestó que: La planificación estratégica en una universidad se concibe como un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación (p. 15).

La estrategia diseñada debe llegar a toda la organización, ser comunicada y explicada, para que se comprenda y se aplique; o sea, estar cerca de los que la ejecutan. Este proceso de derivación de la Estrategia debe ser integrado, de manera equilibrada y coordinada, donde cada una de las personas tribute a los fines globales de la universidad, en interrelación e interdependencia con todas las estructuras.

### **Etapas del planeamiento estratégico**

El plan estratégico comprende las siguientes etapas:

El diagnóstico situacional interno y externo de la empresa que permita conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.



La formulación del plan estratégico, que comprende la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias propuestas por la organización.

La ejecución o implementación, que comprende la implementación de las estrategias, políticas y la asignación de recursos.

La evaluación y control.

Fred (2006), señaló que las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e internos de una empresa; por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerdan que la evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica (p. 300).

Asimismo, este autor señala que la evaluación de la estrategia comprende tres actividades básicas: el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa; la comparación de resultados esperados con los resultados reales; y la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento.

### **Porque fracasan los planes estratégicos**

Cascella (2002), consideró que existen 3 razones:

Falta de alienación estratégica en los diferentes niveles corporativos, de tal manera que las estrategias se conviertan en acciones, la organización debe vincular las metas de los departamentos y los individuales. Todos los empleados de una organización deben responder a las acciones de la estrategia.

Asignación inadecuada de recursos, cuando no hay recursos adecuados el desempeño es bajo en la estrategia. Una planificación estratégica efectiva utiliza recursos para mejorar las áreas corporativas que son críticas a las ventajas competitivas de una empresa.

Insuficientes medidas operacionales, es necesario contar con sistemas de medición apropiadas al nivel operacional, es por ello

que no se puede gerenciar aquello que no se mide. Un sistema de medición adecuado nos permite ver si la estrategia esta permitirá alcanzar las metas trazadas. (pp. 62-63)

### **Desarrollo estratégico**

Evans y Lindsay (2011), mencionaron que en muchas organizaciones el desarrollo estratégico es solo una reunión de un grupo de administradores que generan ideas. El desarrollo estratégico eficaz requiere un proceso sistemático. Aunque lo enfoques específicos varían de una empresa a otra. Los líderes de las empresas exploran primero y llegan a un acuerdo sobre la misión, la visión y los principios guía de la organización, que constituyen las bases para el plan estratégico

La misión, visión y principios guía constituyen la base de la planificación estratégica. Los directivos y otros líderes, sobre todo el director ejecutivo, deben articularlos. De igual forma tienen que ser transmitidos, practicados y reforzados a través de la acción simbólica y real antes de convertirse en una realidad para los empleados y las personas, grupos y organizaciones en el ambiente externo que hacen negocios con la empresa.

### **Planeación del liderazgo y estructura organizacional**

La eficacia del liderazgo y de la planificación estratégica depende de cómo es la estructura organizacional, el establecimiento claro de la autoridad, la responsabilidad, la comunicación y las normas de desempeño entre los individuos en cada nivel de la organización. El despliegue eficaz de las estrategias depende de la forma a la estructura organizacional. Las organizaciones tradicionales tienden a implantar estructuras que les ayudan a mantener la estabilidad. Tienden a ser muy estructuradas, tanto en términos de las reglas y regulaciones, como en la altura de la escalera corporativa, en ocasiones con siete niveles administrativos o más entre el director ejecutivo y el trabajador de primera línea. En contraste, las organizaciones en los ambientes rápidamente cambiantes característicos de las organizaciones modernas han construido flexibilidad en sus estructuras. Por lo tanto, tienden a tener menos reglas y normas escritas y estructuras organizativas más planas.

Para establecer el destino de una entidad de cualquier rubro es necesario establecer estrategias que ayuden a que las organizaciones puedan posicionarse en el mercado logrando con ello sus metas.

### **1.2.2 Variable Talento Humano**

La Real Academia Española definió talento como: “Persona inteligente o apta para determinada ocupación”. Es decir, se piensa en el talento en relación con la tarea a realizar.

Por su parte, Chiavenato (2009) cuando se refirió al talento humano expresa que son personas que poseen algún diferencial competitivo que la valore:

Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. (...) debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse (p. 49)

Poniendo de manifiesto que el talento humano está constituido por ciertas características individuales, pero que requiere para potenciarlos un entorno favorable, relevando la dimensión interna y externa del talento humano.

En el entorno organizativo, Chiavenato (2005), consideró que el talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida” (p. 22).

Jerico (2008), manifestó “el talento es la materia prima de la innovación, pero la tecnología aporta la velocidad necesaria” (p. 44).

De la misma manera manifestó que para gestionar el talento implica una inversión de la que a priori no se puede conocer su retorno. Asimismo, supone un cambio de comportamientos en los primeros niveles de dirección que no son cómodos para todo el mundo. El talento requiere márgenes de libertad y de

cuestionamiento de lo establecido. Requiere, por tanto, responsables que tengan la sensibilidad suficiente para saber que detrás de esa aparente falta de control, reside lo mejor de las organizaciones (p. 64).

Jerico (2008), definió al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. Es la materia prima que constituye el talento de los equipos (p. 70).

Chiavenato (2003) definió la gestión del talento humano como

Un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p. 6)

Según manifestó Gonzales (2011), “es el elemento fundamental de los procesos gerenciales y por formar parte de los recursos humanos es más vulnerable en las organizaciones” (p. 22).

Gary y Varela (2004), señaló que la administración del recurso humano es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigirlos aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p. 2).

La gestión del talento humano es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de el mismo como de la propia organización (Veras y Cuello, 2005, p. 15).

Consideramos que el Talento es un puente que logra unir el desempeño de un colaborador con los objetivos de su función en una medición tangible orientada al logro de los objetivos de la empresa de manera efectiva y eficiente.

Para nosotros el Talento, es entonces la capacidad del colaborador de generar estrategias para agregar valor al negocio a través de competencias, habilidades técnicas y acciones, que reflejen una toma de decisiones basados en la expectativa, valores de la empresa y capacidad optima del colaborador.

Al gestionar el talento aseguramos una mayor productividad que en el sector educativo es elevar a calidad de la enseñanza, mejor desempeño, así como la capacidad de tomar decisiones a tiempo para corregir o actuar y obtener mayor empoderamiento con respecto a su Capital Humano.

### **Características de la gestión de recursos humanos**

Calderón (2004), indicó las características de la gestión de recursos humanos son:

Constituyen un medio para lograr fines estratégicos de la empresa y no un fin en sí mismos; están destinadas a crear capacidades organizacionales y a mejorar su competitividad.

Deben actuar como un sistema, es decir que realizar una sola de ellas descuidando las otras puede generar descompensación frente a los fines esperados. Se debe construir un sistema con las diversas prácticas, acorde con las estrategias del negocio.

Requieren apropiación y dominio por parte de todas las personas de la organización.

La aplicación de las prácticas deben afectar la capacidad competitiva de la empresa.

Se debe tener en cuenta la evolución de acuerdo al entorno como las necesidades y características de los clientes y de la empresa. (p.13).

### **Procesos de la administración de recursos humanos**

Chiavenato (2008) expresó que existen seis procesos de la administración de recursos humanos:

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (pp. 15-16)

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

### **Importancia de la gestión del talento humano**

La antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano (GTH). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización. La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización (Chiavenato, 2008, p.39). De la misma manera acotó que Los cambios se vuelven rápidos, sin continuidad con el pasado, y producen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad. Las personas deben estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos.

El talento humano se convierte en un importante factor para el éxito de las organizaciones. Las personas día a día contribuyen con sus ideas y dan lo mejor de sí mismos para el cumplimiento de las metas organizacionales, por lo cual se hace necesario un equilibrio entre las necesidades de capital y de la fuerza del trabajo, y para esto último es de suma importancia contar con las herramientas de gestión necesarias para que el talento humano pueda desenvolverse de manera tal que se cumplan las expectativas de ambos actores.

Podemos concluir que la Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente.

## **Competencias técnicas o profesionales**

La sociedad de hoy en día se caracteriza por estar inmersa en grandes y rápidas transformaciones tecnológicas, económicas y sociales. Éstas afectan directamente la oferta y la demanda del mercado del trabajo, y por eso se requieren profesionales que posean las competencias técnicas o profesionales necesarias para hacer frente a estas transformaciones.

Uno de los aspectos importantes en el nuevo planteamiento de formación continua es el desarrollo de las competencias técnicas o profesionales. Este concepto, relativamente reciente, está sometido a procesos de definición y redefinición constante, ya sea a nivel de matices terminológicos como a nivel del tratamiento diferenciado que se le da en función de cada país.

Levy-Leboyer (1997) consideró que “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras (...). Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo (...). Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (p. 54).

## **Dimensiones del talento Humano**

Rodríguez (2009), señaló que:

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo “es obtener la máxima creación de valor para la organización”, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro (p.1).

Para comprender el enfoque de la gestión del talento humano, Rodríguez la analiza desde la óptica de dos (2) dimensiones fundamentales: Interna y Externa.

### **Dimensión interna.**

Rodríguez (2009), en la dimensión interna del talento humano se aborda todo lo concerniente a la composición del personal, esto es: conocimientos, habilidades,



motivaciones y actitudes; indicadores éstos que denotan la manera de gestionar el recurso humano en cualquier organización.

Chiavenato (2008), incluyó cuatro aspectos esenciales para la competencia individual del talento humano:

**Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo xxi.

**Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

**Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

**Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (p. 50)

### ***Conocimientos.***

Muñoz y Riverola (2003), manifestó que el conocimiento “es la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas” (p. 6).

El conocimiento es un recurso que está convirtiéndose en materia de enorme potencial para cambiar el mundo debido a los avances de las nuevas tecnologías de la información.

Quintana (2006), señaló que “el conocimiento constituye el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencia” (p. 34).

De la misma manera Alavi y Leidner (2003) definió el conocimiento como “la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables” (p. 19).

En este sentido, las organizaciones dentro de la gestión del talento humano, deben considerar la importancia de gestionar adecuadamente los conocimientos del personal, lo cual implica aportar conocimiento a las nuevas personas que deban ocupar su lugar; se trata de la entrega de la información a los nuevos trabajadores, uniendo la cultura, los procesos de la empresa, la tecnología para lograr el éxito de la empresa y del personal.

### **Habilidades.**

Robbins y Coulter (2004), estableció que la habilidad “es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo” (p. 40), por ende, es una valoración actualizada de lo que una persona puede hacer. Básicamente, dentro de estas habilidades se tienen: las habilidades intelectuales y habilidades físicas, es decir, cada persona aporta ciertas capacidades a la organización, siendo ésta la principal razón por la cual son aceptados para trabajar en una empresa; puesto que las habilidades inciden en el desempeño laboral; constituyen así un indicador de importancia de la dimensión interna de la gestión del talento humano.

De la misma manera Petrovsky (1978, citado por Silvestre y Zilbersteín, 2000) indicó que “la habilidad es el dominio de un sistema de actividades psíquicas y prácticas, necesarias para la regularización consciente de la actividad, de los conocimientos y hábitos” (p. 71).

Tomando en cuenta que la gestión de talento humano busca aumentar las habilidades intelectuales del personal, se tiene a juicio de Acevedo (2010), que las habilidades intelectuales se refieren a las cualidades de la mente, guardan relación directa con la inteligencia; no obstante, como un elemento indispensable del desarrollo profesional, debe ser cultivada y mejorada, dentro de estas se tienen: criterio, tacto, habilidad para expresarse, capacidad para detectar

problemas, mentalidad constructiva, cultura general y propósito de capacitación permanente; constituyendo así un indicador de importancia dentro de las dimensión interna de la gestión del talento humano.

### **Motivaciones.**

La motivación es un problema para el cual las organizaciones buscan una solución. Según Arias y Heredia (2006) la motivación hacia el trabajo, es aquella en la que la organización emplea sus medios de recompensa o en su defecto de sanción con el fin de influir en el comportamiento de sus colaboradores, buscando que éstos aprendan los comportamientos adecuados y eliminar las actuaciones no adecuadas, todo encaminado a la obtención de los objetivos organizacionales (p. 243).

Por lo que la motivación sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea (Infestas, 2001, p. 34). En este sentido, las personas son sensibles a los incentivos y estos juegan un papel fundamental en el adecuado desempeño de las funciones asignadas a un puesto de trabajo.

Álvarez (1987) manifestó que

El sujeto para comportarse necesita de un conocimiento que lo dirija y de un motor que lo impulse, de una energía propia que la haga obrar. A toda esa dimensión energética de la conducta es a lo que llamamos motivación: es decir, algo interno -más que externo a él- que lo incita a la acción. (p. 9)

De la misma manera Petri y Govern (2006) señalaron: “Motivación es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta” (p. 16).

López (2005), manifestó que “la motivación entendida como el grado de compromiso de la persona, es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (p. 26).

Es por eso que, las motivaciones forman parte de uno de los indicadores clave de la dimensión interna de la gestión del talento humano, por cuanto se enfocan en la satisfacción de las necesidades de las personas para estas puedan alcanzar sus metas, mantener el comportamiento esperado en el trabajo y, sobre todo, mostrar buenas actitudes en las tareas que ejecutan.

### **Actitudes.**

Robbins y Coulter (2004), señala que las actitudes “son juicios evaluativos favorables o desfavorables sobre objetos, personas o acontecimientos” (p. 16). Por tanto, manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo, por ello, no son lo mismo que los valores, pero se relacionan.

Chiavenato (2009), indicó que las actitudes son “un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas” (pp. 224-225).

En este sentido, las personas adoptan actitudes hacia trabajo, organización, sus colegas, su remuneración y otros factores; dentro de las que se destacan la satisfacción la participación activa en la organización y el alto compromiso con la organización. Es así como, en las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo.

### **Dimensión externa.**

Rodríguez (2009), consideró que la dimensión externa de la gestión del talento humano se aborda todo lo concerniente a los elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia del personal en las organizaciones, incluye el estudio del clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación, indicadores descritos a continuación:

**Clima laboral.**

Litwin (1971), citado en Chiavenato (1993) mencionó que “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” (p. 75).

Méndez (2006, citado por García, 2009) expresó que el clima organizacional “ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños” (p. 46).

Chiavenato (2009), mencionó que hablar de clima laboral es hacer referencia a clima organizacional, el cual es definido como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización” (p. 120). De esta manera, el clima laboral refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, por tanto, se describe como la cualidad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de una empresa.

Con base al precitado autor, un clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; por el contrario, es bajo y desfavorable, en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En general, el clima laboral se caracteriza por ofrecer enriquecimiento, participación en decisiones relacionadas con su puesto de trabajo y con la organización.

**Perspectiva de desarrollo profesional.**

El desarrollo profesional lo definió Chiavenato (2004), como “la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo” (p. 556).

En este sentido, tiene objetivos a mediano plazo, por cuanto busca proporcionar al personal aquellos conocimientos que trascienden lo exigible en el cargo actual, preparándolo para que asuma funciones más complejas, siendo así las empresas especializadas en desarrollo del personal, encargadas de impartirlo.

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones.

Por tanto, las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación.

En resumen, hablar de desarrollo profesional es hacer mención a las oportunidades de crecimiento, esto es, una educación y carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo profesional.

### ***Condiciones de trabajo.***

La gestión del talento humano en su dimensión externa, mejora las condiciones de trabajo, lo cual a juicio de Galicia (2010, p. 31), indicó que “consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, relacionados con el entorno laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral”.

Donnelly y Ivancevich (2006), consideraron:

Las condiciones de trabajo representan el conjunto de elementos mutuamente relacionados que actúan armónicamente para facilitar la administración de la seguridad y la salud en el trabajo. Incluye la política, organización, planificación y aplicación, evaluación y acción en pro de mejoras. (p. 45)

Al respecto, Robbins y Coulter (2004), manifestaron que “los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo” (p. 85). Es decir, el personal prefiere entornos no peligrosos ni incómodos, en instancias limpias, modernas, con equipos y herramientas adecuadas, todo lo cual trata sobre las condiciones de trabajo.

### **Reconocimiento.**

Chiavenato (2009), indicó que “Las personas esperan que se les reconozca y recompense su desempeño” (p. 30). Esto sirve de refuerzo positivo para que

ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen; por ende, la gestión del talento humano se preocupa por otorgar salarios, prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo.

Robbins y Coulter (2004), indicaron sobre la estimulación, “las personas prefieren trabajos que les den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades, les ofrezca tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño” (p.85); debido a que estas características hacen que el trabajo provea un estímulo intelectual.

En general, el reconocimiento brindado por las organizaciones al personal, según los investigadores de la motivación, crean condiciones indispensables que permiten dirigir a los empleados al logro de altos niveles de rendimiento, por consiguiente, en la medida que las recompensas son adecuadas y equitativas los logros del individuo tenderá a ser satisfactorios.

### **1.2.3 Variable desempeño laboral docente**

Chiroque (2006), mencionó que cuando hablamos de desempeño:

hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, la evaluación del desempeño docente hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo. (p. 1)

Es decir, el desempeño además de ejercer o cumplir con las obligaciones que le corresponden, hace alusión al papel que tienen que cumplir los docentes en el desempeño de su función, práctica que deberían de ser observadas para evaluar su desempeño.

Montenegro (2003), señaló que va más allá y plantea que “el desempeño docente constituye el principal factor de calidad del servicio educativo” (p. 7). De ahí la importancia de caracterizar el ejercicio profesional y contar con un perfil que

integre competencias básicas y específicas ya que los desempeños constituyen acciones concretas mediante las cuales ejerce la labor el docente.

El docente ya no debe ser un simple expositor de temas, está obligado a ser la persona que va a orientar a los estudiantes en el aprendizaje, no sólo desde el punto de vista del conocimiento y de las informaciones, sino también de los hábitos, aspiraciones, preferencias, actitudes e ideales, para lograr una calidad en la enseñanza que imparte.

Complementando su propuesta, Montenegro (2003) acotó que:

Dentro de la institución, el docente es el principal gestor del proyecto educativo, es quien vislumbra el horizonte, quien diseña el currículo y en una interacción permanente con el estudiante, le ayuda a orientar y dirigir su proceso de formación. Es por esto que el desempeño docente se considera el factor preponderante de la calidad educativa. (p. 10)

El desempeño docente se desarrolla dentro de un marco legal, el cual comprende además de la Constitución Política del Perú:

La Ley General de Educación Ley 28044 (2003), mencionó en su art. 56º reconoce que “el profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano” (p. 21).

El docente universitario, debe ser ecuánime, justo de mente y espíritu. El docente debe mantenerse al día y estar atento a los acontecimientos mundiales, para no decepcionar al grupo que maneja y tener ideas nobles, democráticas, que le den sentido a los temas que desarrolla.

Hernández, citado por Menacho (2010), consideró:

El docente debe conocer el contenido de lo que enseña y el modo como ese contenido puede tener sentido para sus alumnos, saber hablar en un lenguaje comprensible y promover el diálogo con los estudiantes (es decir, debe saber, comunicar y generar



comunicación), mostrar y entregar lo que tiene y quiere y, plantear y obedecer unas reglas de juego claras en su relación con los estudiantes y estar dispuesto a discutir esas reglas. (p. 9)

Por lo tanto, un buen docente debe conocer lo que va a enseñar y lo que quiere lograr con sus estudiantes, y que ellos puedan ir construyendo su aprendizaje, así mismo debe también conocer las características del grupo como las de cada uno de los estudiantes. Ya que el fracaso o el éxito de la educación depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes.

Cahuana (2006) con respecto al desempeño menciona que:

Es el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones y roles establecidos legal, institucional y socialmente, pero que son inherentes a la profesión docente. Entre tales actividades, se mencionan la planificación y programación educativa, la facilitación del aprendizaje, el empleo de estrategias didácticas, el uso de materiales y medios didácticos, la evaluación del aprendizaje, etc. Las que configuran en su conjunto, lo esencial del proceso educativo. Esta esencialidad del factor desempeño docente ya considerada en la determinación del problema de investigación se ha verificado mediante múltiples estudios, al punto que se ha incluido un conjunto de rasgos relativos al desempeño docente, como propios del patrón de las denominadas escuelas eficaces, entre las que se mencionan una elevada participación de la docencia en las decisiones pedagógicas, considerándoseles como profesionales expertos. (p. 65)

El desempeño docente es apropiado cuando resulta de interpretar cual es el rol adecuado del docente en el momento adecuado. Su estructuración emerge del proceso natural de la interacción, de la convivencia con los educandos en la comunidad.

De la misma manera Acevedo (2002), definió al desempeño docente como "...la actuación del docente en relación a cada uno de los aspectos relevantes del

ejercicio de su profesión. En esta definición se trata de enfatizar la actuación del docente, lo que hace, cómo enseña, pues esto es en ocasiones la única vía de realización del perfil propuesto” (p.85).

Igualmente, Vidarte (2005) consideró que:

El desempeño docente no solo debe abarcar su capacidad de transmisión de sus conocimientos sino también debe tener el tino para aprovechar al máximo los escasos recursos educativos. Y agrega que la falta de mobiliarios y recursos educativos en determinados centros educativos no debe ser la disculpa para decir que la calidad de la enseñanza podría ser mejor si se contara con tales recursos” (p. 45).

Asimismo, Montenegro (2003), consideró que el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones, este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante, y al entorno, así mismo, el desempeño, se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula, y sobre el propio docente mediante una gran acción reflexiva. Por ello, el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación (p. 86), y lo refrenda el año (2007) quien manifestó que el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones, este se haya determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno, asimismo menciono que el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio- cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante la acción reflexiva (Montenegro, 2007, p.18).

Desempeño docente es así el accionar del educador como profesional experto en el campo educacional y “comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación de conocimientos que se van construyendo

diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos” (Saravia y López, 2008, p. 89).

Hunt (2009) resumió la opinión de los entendidos sobre efectividad docente “significando el conjunto de características, competencias y conductas de los docentes en todos los niveles educativos que permitan a los estudiantes alcanzar los resultados deseados” (p. 5).

### **Factores que influyen en el desempeño docente.**

Según Montenegro (2003) el desempeño docente está determinado por tres factores:

Factores asociados al docente: Está referido a su formación profesional, condiciones de salud, el grado de motivación y compromiso con su labor. Existe una relación directa entre la mayor calidad de formación, respecto a las mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia.

Factores asociados al estudiante: son análogos a los del docente como condiciones de salud, nivel de preparación, grado de motivación y compromiso. Estos factores dependen generalmente de: Las condiciones familiares, de su situación socio – económica, del docente y el ambiente. El docente en esta estructura puede inducir a la motivación. El desarrollo del docente debe también expresarse en el desarrollo del alumno.

El contexto socio cultural: se considera que la sociedad como organismo socio – económico – político y cultural - ejerce una poderosa influencia en el “desempeño docente”. La respuesta es nuestro rol para ayudar a salir adelante al país. (p. 45)

**Calidad en educación.**

Guevara (2000), indicó que:

la calidad en educación es el máximo grado de rendimiento y eficiencia del servicio educativo y de cada uno de los elementos integrantes. Por tanto, se valora y se promueve calidad en las teorías pedagógicas, en los planes y programas curriculares, en la actividad de enseñar y educar de los docentes, en la buena formación de los educandos, en los buenos medios tecnológicos y en las influencias positivas de la escuela sobre la comunidad, en un contexto determinado. (p. 171)

**La evaluación.**

Mateo (2005), señaló que la evaluación es:

El proceso de recogida de información orientado a la emisión de juicios de mérito o de valor respecto de algún sujeto, objeto o intervención con relevancia educativa, este proceso debería ir necesariamente asociado a otro de toma de decisiones encaminado a la mejora u optimización del objeto o intervención evaluada. (p. 65)

Su desarrollo resulta fundamental para la mejora y la innovación de todos los ámbitos educativos: sistemas, programas, servicios, profesores alumnos, etc., y es desde la evaluación que se le confiere sentido y significado a la medición y a los procesos de recogida de información y al tipo de construcción científica que se pretende lograr y no al contrario.

Jiménez (2006), consideró que:

Todo proceso de evaluación ha de regirse por algunos tipos y funciones: varias son las cuestiones que podrían incluirse aquí dada la cantidad de aspectos que son proclives de incluirse derivados de

las características ontológicas del objeto evaluado, de la finalidad de la evaluación y de la metodología aplicada en el desarrollo de la misma. (p. 74)

### **La evaluación del desempeño docente.**

Valdés (2002), manifestó lo siguiente la evaluación del desempeño profesional del docente, es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad. (p. 49)

Dado que el trabajo del docente es el principal factor que determina el aprendizaje de los estudiantes, la evaluación del desempeño docente se halla definida como estrategia para el mejoramiento de la calidad educativa en los países desarrollados y en los que se encuentran en vías de desarrollo.

La evaluación del desempeño es “un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones” (Stegmann, 2004, p. 2).

La mejora del aprendizaje escolar expresado en el desarrollo de habilidades, capacidades y competencias evaluadas en base a criterios e indicadores concretos, requiere de oportunidades de aprendizaje que dependen de la calidad del desempeño del profesor y que involucra el pleno cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Calla (2008), manifestó que en los últimos años los sistemas educativos en Latinoamérica han priorizado esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable ‘desempeño profesional del docente’ como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar. (p. 29)

En esta dirección Montenegro (2003), opinó al respecto “tener un modelo es contar con una estructura que permita evaluar el desempeño con parámetros previamente establecidos, de tal manera que el docente sepa de antemano qué se le va a evaluar, cómo, cuándo y para qué” (p. 31).

Así la evaluación del desempeño encuentra su justificación en la valiosa información que brinda para la toma de decisiones, la enmienda de las deficiencias, la repotenciación de las fortalezas y el crecimiento del personal. Por lo que grados académicos, títulos y experiencia no deben ser criterios básicos en la determinación de un docente competente, es su desenvolvimiento en las sesiones de clase y su labor efectiva en el centro escolar lo que debe sustentar la idoneidad del educador y su real valía.

En tal sentido Arimatea (2008) expuso que “el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación” (p. 132). De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso evaluativo.

El desempeño docente es una de las variables más conocidas y útiles para comprender la calidad del ejercicio pedagógico de los profesores. En el ámbito universitario hay una ausencia de criterios que especifiquen cuáles deben ser las funciones y roles específicos del profesor (Sánchez y Teruel, 2004).

Sin embargo, teniendo en cuenta la bibliografía revisada y las posiciones de muchos autores arriba nombrados, el desempeño docente universitario se entenderá como el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones y roles establecidos en la institución; donde la actividad generalizada del profesor es la conducción científica del proceso de enseñanza-aprendizaje que se organiza al seguir las acciones que en este caso son las funciones generales de la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje que son: planificar, organizar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje; las mismas se estructuran en habilidades que siguen una secuencia y sistema de acciones y se ponen de manifiesto al dirigir cualquier actividad con independencia del campo de acción o

contexto de actuación profesional, que permitan al docente el cumplimiento de sus tareas y funciones en el ejercicio de su profesión.

En ese sentido Valdés (2002, p. 49) manifestó que los docentes deben ser evaluados teniendo en cuenta lo siguiente:

### **Capacidades pedagógicas**

Atributos relacionados con el conocimiento que el docente tiene sobre la especialidad en su formación profesional, y la forma como transmite sus conocimientos y fomenta la participación de sus estudiantes, lo cual lo realiza con pertinencia, es decir, que existe correspondencia entre los fines de la formación profesional y los requerimientos de la sociedad, establecida de manera crítica y proactiva, atendiendo el contexto inmediato y a horizontes de referencia espacio temporales de largo alcance.

Zabalza (2003), planteó definió como un “conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para realizar una docencia de calidad” (p.115). Considerando lo mencionado podemos considerar: (1) Seleccionar, preparar y dominar los contenidos disciplinarios; (2) Ofrecer información y explicaciones comprensibles y bien organizadas (competencia comunicativa); (3) Manejo de las nuevas tecnologías; (4) Diseñar y dominar la metodología y organizar las actividades. (5) Saber planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **Emocionalidad**

Según lo mencionado por Valdés (2004): “Los procesos emocionales y los estados emocionales y sentimientos (...) constituye la forma usual y característica en que se experimentan los sentimientos. La emoción es la experimentación directa, inmediata, de cualquier sentimiento” (p. 66).

De la misma manera Ortiz (2004) al respecto manifestó que:

El individuo comprende tres subsistemas: afectivo-emotivo, cognitivo-productivo y conativo-volitivo, los cuales se integran en los

planos de la percepción, la imaginación, el pensamiento y la actuación de la persona. Además, son la base de desarrollo de los componentes estructurales de la personalidad: el temperamento, el intelecto y el carácter. (p. 265)

Es por ello que todo docente debe autorregular sus emociones, dominarlos durante el proceso de enseñanza aprendizaje, y en su vida, para que las relaciones interpersonales con sus estudiantes y toda la comunidad educativa sea exitosa. El cultivo de las emociones positivas denota inteligencia emocional y conduce al éxito en la vida.

El docente debe cultivar en sus estudiantes la alegría que es un catalizador del estrés, la gratitud la que nos vincula con las demás personas con el agradecimiento a todos los que participan en su diario vivir. Asimismo, el reconocimiento de los valores de otras personas que es un estímulo positivo para el desarrollo de sus potenciales y sobre todo la afectividad que nos permitirá vincularnos con los miembros de nuestra especie para mantener un equilibrio síquico

### **Responsabilidad en el desempeño de sus funciones**

Se refiere al cumplimiento de las funciones de los docentes. Valdés (2004) considera dentro de la misma, la asistencia y puntualidad, el grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes, el cumplimiento de la normatividad, capacitarse constantemente, implicación personal en la toma de decisiones de la institución, etc.

Es decir, en esta dimensión requiere que los docentes demuestren 'puntualidad en el desarrollo de sus labores, en la participación en las jornadas que planifica la institución, el cumplimiento de las normas y directivas emanadas por la institución, aportes y participación en la toma de decisiones, para alcanzar una enseñanza de calidad.



De acuerdo al Marco del Buen desempeño docente elaborado por el ministerio de educación (2012) vigente hasta la actualidad, las dimensiones del desempeño docentes son:

### **Relaciones Interpersonales**

Martínez (2010), mencionó que “las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral” (p. 32).

Es importante crear un ambiente de trabajo adecuado, ello repercutirá en la forma como las personas se relacionan con los demás.

En el proceso de interacción dentro de una institución, un docente, un trabajador envía mensajes a sus colegas o al director o de manera viceversa (en el caso de las organizaciones educativas). El mensaje se envía de diferentes maneras, mediante el uso de la palabra oral o escrita (verbal); o a través de gestos, movimientos, expresión facial, etcétera (no verbal), según el propósito comunicativo que son interpretados por el interlocutor. Es por ello que la comunicación es muy importante, en ese sentido Dalton (2007) manifestó “la comunicación es un proceso que permite al hombre intercambiar el mensaje, a través de un sistema de signos, símbolos o comportamientos comunes, mediante la comunicación verbal y no verbal” (p. 86).

El docente debe tener una comunicación asertiva, empática con sus estudiantes, compañeros de trabajo y en general con toda la comunidad educativa, y de esta forma se refuerzan las relaciones interpersonales.

Al respecto, Silva et al (2008), señaló que “la comunicación asertiva es una habilidad que posee la persona para expresar lo que cree, piensa o siente sin agredir a los demás, sin herir las susceptibilidades” (p. 79). En este sentido el docente debe manifestar en forma adecuada su opinión en un marco de respeto y afecto demostrando siempre lo positivo y lo negativo.

Porret (2010), manifestó que “la comunicación empática es la capacidad de ponerse en el lugar de otro, es generar una relación de cordialidad, amabilidad, sinceridad y de deducir su reacción” (p. 244), en este sentido el docente debe tener la capacidad de comunicarse en forma empática con sus pares, es decir tiene el don de saber comprender lo que sienten y piensan los demás; esto conllevará a que la comunicación se adecuada y pertinente.

Las Emociones como el enfado, alegría, ansiedad, afecto, preocupación, tristezas y frustraciones son muestra de que la labor docente es una experiencia cargada de sentimientos, los cuales se desarrollan mediante la interacción interpersonal con los demás. Sin embargo, las personalidades de los maestros son diferentes, lo que propicia que las situaciones se desarrollen de manera positiva al generar amistad, cariño y convivencias agradables entre sí, pero algunos de los docentes tienen el infortunio de tener caracteres demasiado fuertes donde provocan situaciones poco amistosas con los demás, lo que produce maestros desvalorizados y agobiados, en las relaciones interpersonales y como resultado en la propia labor de la enseñanza aprendizaje.

### **Dimensiones del desempeño laboral docente**

La evaluación del desempeño docente debe estar dirigida a las dimensiones del mismo, que tienen que ver con los roles propios de los educadores, entre las funciones de los docentes universitarios, y considerando a Tejada (2002, p. 30) se pueden señalar las siguientes:

#### **Pedagógica.**

Esta función del desempeño docente, se considera como la capacidad para mediar en el desarrollo del proceso de enseñanza, entre las competencias propuestas en los diferentes programas y el logro de los mismos en los estudiantes. Por consiguiente, el profesor plantea y aplica estrategias dirigidas a estimular la comprensión de los estudiantes, en una relación de aprendizajes significativos e integradores.

Dentro de esta perspectiva, Izarra, López y Prince (2003), afirmaron lo siguiente: “El educador debe contribuir con el desarrollo cognitivo de sus estudiantes, ampliando cada día el campo del saber, diseñando estrategias apropiadas, estimulando la lectura y desarrollando el pensamiento lógico y creativo” (p. 146).

En otras palabras, el profesor propone herramientas y situaciones didácticas, para favorecer la construcción personal de los procesos de pensamiento, el interés y el gusto de cada estudiante hacia los contenidos y los objetivos de la asignatura que imparte.

### **Planificación.**

La función de planificador, como una dimensión del desempeño docente, se define como una capacidad integrativa, que demuestra el educador, para diseñar, proponer y aplicar proyectos educativos, con alternativas reales y viables a sus estudiantes, tomando en consideración los aspectos educativos, sociales y económicos.

Dentro de este marco, Graterol (2001), planteó que:

El docente logrará sus objetivos, una vez que planifique las actividades que va a realizar. De lo anterior se infiere que es necesario que el docente planifique con antelación las actividades, que se perfeccione, estimule y trabaje cooperativamente a fin de que su acción sea más flexible y se desarrolle eficientemente. (p. 27)

De este modo, la planificación es concebida como un proceso real y posible; por esto, no deben planificarse estrategias didáctica y actividades que no puedan ser culminadas satisfactoriamente, para evitar sentimientos de culpa y frustraciones existenciales a los docentes y a los alumnos.

Visto de esta forma, la planificación debe partir, del programa de la asignatura, de su contenido y método de evaluación, con la finalidad de optimizar

los logros de los objetivos, y favorecer el crecimiento personal de todos los involucrados en el proceso educativo.

En referencia a la finalidad de la planificación, Spranger (1984), señaló: “Toda forma de enseñanza esconde para el educador la pregunta: ¿Cómo pongo en movimiento el conocer pensante? Y tras toda medida educativa en el sentido estricto se esconde esta otra: ¿Cómo pongo en movimiento el querer y hacer pensante?” (p. 45). Dicho de otro modo, la planificación es modo responsable de asumir la tarea educativa.

### **Investigativa.**

La función de investigador es la fuente de la que debe nutrirse todo educador. En efecto, la investigación es una de las dimensiones fundamentales del desempeño docente, se define como un conjunto de indicadores de actitudes intelectuales, creativas, innovadoras, que fomentan el hábito vital y necesario de la investigación constante, como forma de ser y de hacer del educador. Este rol, muchas veces no es considerado como función a exigir al personal docente de los Colegios Universitarios y Tecnológicos. De esta manera, el educador que investiga constantemente, en función de su tarea educativa, logra vivir el proceso sistemático de identificar y resolver problemas concretos y reales, que se presentan durante el desarrollo de la acción educativa.

En relación con la importancia del proceso de investigación, como un elemento del desempeño docente, Peroza (2000) señaló: “El docente debe poseer, para el desempeño de este rol, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan conocer la realidad socio-educativa e incorporarse efectiva y permanentemente a la investigación” (p. 37).

Evidentemente, la función de investigador es una forma del ser de todo educador. Por esto, solamente aquel profesor que ha desarrollado a fuerza de trabajo constante y sistemático, el hábito de la investigación como una forma de ser, y no como una obligación, está en la capacidad de superar el tener que

investigar, y sentir el deseo y la necesidad de investigar, como un elemento esencial de su ser educador y de su crecimiento personal.

### **Resultados que debe lograr un buen docente**

Un docente debe lograr en sus estudiantes un crecimiento personal y de afecto, asimismo el compromiso con sus compañeros de trabajo en tareas colectivas en beneficio de la institución.

Los padres de familia deben sentirse satisfechos con la preparación y el buen servicio que reciben sus hijos, demostrando una preparación de calidad. Debe mostrar a la sociedad su crecimiento como persona y como profesional siempre buscando llegar a las metas trazadas.

## **1.3 Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación se justifica teóricamente, porque se profundizará en los conocimientos del planeamiento estratégico y el talento humano que den los sustentos básicos para apoyar un buen desempeño laboral docente, para el logro de una educación superior de calidad, pretende además generar la reflexión y discusión sobre los cambios y los resultados de la planificación estratégica y del talento humano en el desempeño docente, debido a que en la actualidad se requiere de un servicio de calidad, que logre la formación integral de los estudiantes y que se traduzca en profesionales competitivos.

### **Justificación práctica**

El trabajo de investigación va a permitir tener una visión y conocer los problemas por los que atraviesa la universidad privada de Lima con respecto a la planificación estratégica, el talento humano y el desempeño laboral docente, resultados que ayudarán a fundamentar y proponer acciones y políticas de gestión que logren la calidad educativa institucional y que beneficiará a mejorar la imagen institucional, el performance docente y la formación de los estudiantes universitarios.

## **Justificación científica y social**

El presente trabajo de investigación tiene una relevancia social debido a que afecta a la institución universitaria, docentes y estudiantes, quienes requieren de una educación de calidad, lo que hace que la investigación este vigente y que responda a una problemática actual, se utilizarán instrumentos validados generando conocimiento científico. Los resultados permitirán a la universidad apoyar y orientar a los docentes en la identificación y priorización de los aspectos pedagógicos, de planificación e investigativos mediante una planificación estratégica y el talento humano para el logro de un desempeño laboral de los docentes que incidirá en el mejoramiento de los indicadores de la calidad educativa universitaria.

### **1.4 Problema**

#### **1.4.1 Problema general**

¿En qué medida influye la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017?

#### **1.4.2 Problemas específicos**

##### **Problema específico 1**

¿En qué medida influye la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión pedagógica del desempeño laboral del docente una universidad privada de Lima, 2017?

##### **Problema específico 2**

¿En qué medida influye la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión de planificación del desempeño laboral del docente una universidad privada de Lima, 2017?.

### **Problema específico 3**

¿En qué medida influye la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión investigativa del desempeño laboral del docente una universidad privada de Lima, 2017?

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general**

La planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017.

### **1.5.2 Hipótesis específicos**

#### **Hipótesis específica 1**

La planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión pedagógica del desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017.

#### **Hipótesis específica 2**

La planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión de planificación del desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017.

#### **Hipótesis específica 3**

La planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión investigativa del desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión pedagógica del desempeño laboral del docente una universidad privada de Lima, 2017.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión de planificación del desempeño laboral del docente una universidad privada de Lima, 2017.

#### **Objetivo específico 3**

Determinar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión investigativa del desempeño laboral del docente una universidad privada de Lima, 2017.



## **II. Marco metodológico**

## **2.1 Variables**

### **Definición conceptual de la variable planificación estratégica**

La planificación estratégica es una tarea distribuida en forma de cascada, en todos los niveles de arriba hacia abajo y viceversa; donde cada nivel posee sus funciones, atribuciones, coordinan y proporcionan apoyo a los demás niveles. La planificación estratégica, en su sentido más amplio, resulta de la interacción de estos niveles organizados y actuados para optimizar instituciones o empresas. La planificación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planificación estratégica corporativa, planificación estratégica funcional o táctica y planificación estratégica operativa (Serna, 2003, p. 29).

### **Definición operacional de la variable planificación estratégica**

La planificación estratégica se medirá mediante un instrumento que consta de 20 ítems, la cual contempla tres dimensiones: planificación estratégica corporativa, planificación estratégica táctica y la planificación operativa.

### **Definición conceptual de la variable talento Humano**

Chiavenato (2009), consideró:

El talento humano son personas “dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. (...) debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse. (p. 49)

### **Definición Operacional de la variable talento Humano**

El talento humano será medido con un instrumento que consta de 21 ítems, y consta de dimensiones; la dimensión Interna y la dimensión externa.

### **Definición conceptual de la variable desempeño docente**

Cahuana (2006), señaló:

El desempeño docente, es el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones y roles establecidos legal, institucional y socialmente, pero que son inherentes a la profesión docente. Entre tales actividades, se mencionan la planificación y programación educativa, la facilitación del aprendizaje, el empleo de estrategias didácticas, el uso de materiales y medios didácticos, la evaluación del aprendizaje, etc. (p. 65).

### **Definición Operacional de la variable desempeño docente**

El desempeño laboral docente será medido con un instrumento de 20 preguntas, se ha considera tres dimensiones: pedagógica, planificación y la dimensión investigativa.

## 2.2 Operacionalización de la variable

Tabla 1

### *Operacionalización de la variable planificación estratégica*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Planificación estratégica corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos estratégicos</li> <li>- Misión institucional</li> <li>- Visión institucional</li> </ul>	1-7		
Planificación estratégica táctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades de la comunidad universitaria integrada en sus objetivos, estrategias y metas.</li> <li>- Metas de la universidad.</li> <li>- Metas a corto, mediano y largo plazo</li> </ul>	8-14	Nunca: 1 A veces: 2	Bueno: (61-80) Regular: (41-60)
Planificación estratégica operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección planifica a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>- Metas ejecutadas y de acuerdo al plan estratégico.</li> <li>- Malla curricular acorde a objetivos estratégicos.</li> <li>- Actividades planificadas</li> <li>- Actividades ejecutadas.</li> </ul>	15-20	Casi siempre: 3 Siempre: 4	Malo: (20-40)

Nota: Elaboración en base al marco teórico

Tabla 2

### *Operacionalización de la variable talento humano*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos</li> <li>- Habilidades</li> <li>- Motivación</li> <li>- Actitudes</li> </ul>	1-10	Nunca: 1 A veces: 2 Casi siempre: 3 Siempre: 4	Eficiente: (20-41) Regular: (42-62)
Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima laboral</li> <li>- Perspectiva del desarrollo profesional</li> <li>- Condiciones de trabajo</li> <li>- Reconocimiento</li> </ul> <p>Se reconoce el trabajo realizado por los docentes</p>	11-21		Deficiente: (63-84)

Nota: Elaboración en base al marco teórico

Tabla 3

*Operacionalización de la variable desempeño laboral docente*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplica estrategias metodológicas</li> <li>- Utiliza diferentes medios didácticos.</li> <li>- Utiliza las TIC.</li> <li>- Reflexión autocrítica permanente.</li> <li>- Participación en jornadas docentes</li> <li>- Expectativa del desarrollo de estudiantes.</li> <li>- Comunicación con docentes y estudiantes.</li> <li>- Preocupación y comprensión de problemas de estudiantes</li> </ul>	1-7		
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formula las capacidades de acuerdo a las competencias del perfil profesional.</li> <li>- Selecciona y secuenciar contenidos disciplinares.</li> <li>- Diseña estrategias metodológicas atendiendo a la diversidad de los alumnos y la especificidad del contexto.</li> <li>- Cumple con responsabilidad lo planificado.</li> <li>- Da a conocer a los estudiantes el silabo, y la normatividad vigente</li> <li>- Informa con anticipación sobre el proceso de evaluación</li> </ul>	8-13	Nunca: 1 A veces: 2 Casi siempre: 3 Siempre: 4	Eficiente (61-80) Regular (41-60) Deficiente (20-40)
Investigativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla proyectos de investigación que permitan realizar trabajos colaborativos con sus estudiantes.</li> <li>- Participa en congresos y eventos propiciando la participación de sus estudiantes.</li> <li>- Coordinar y/o participar en equipos interdisciplinarios para elaborar proyectos con los docentes.</li> </ul>	14-20		

Nota: Elaboración en base al marco teórico

### 2.3 Metodología

El presente trabajo de investigación se enmarcó en el método hipotético deductivo. Hernández, Fernández y Baptista (2009), mencionó:

La Investigación científica se basa en la premisa del método hipotético deductivo, que formula en el establecimiento de condiciones iniciales relevantes que constituyen la premisa básica para la construcción de teorías. Dicha ley universal se deriva de especulaciones o conjeturas más que de consideraciones inductivistas. Así las cosas, la ley universal puede corresponder a una proposición como la siguiente: Si “X sucede, Y sucede” o en forma estocástica: “X sucede si Y sucede con probabilidad. (p. 4)

El método hipotético-deductivo “consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellos” (Cegarra, 2004, p. 82).

## **2.4 Tipo de estudio**

La investigación fue de tipo básica, Sánchez y Reyes (2006), consideraron:

Porque trata de comprender y responder problemas teóricos sustantivos o específicos, de esta manera, se encuentra orientada, a describir, sustentar acerca de la realidad, con la que se busca principios y reglas generales que puedan permitir estructurar y conformar una posible teoría científica. De esta manera, podemos afirmar que la investigación al perseguir la veracidad nos lleva o enfila hacia la investigación básica o pura. (p. 42)

Esta investigación presenta niveles: La investigación descriptiva y la investigación explicativa.

Descriptiva, porque “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 92). En este caso describir como es la planificación estratégica, el talento humano y el desempeño laboral del docente en una universidad privada de Lima.

Explicativa, porque se “pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (Hernández et al., 2014, p. 95). Es decir, explicar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente.

## **2.5 Diseño de investigación**

El presente trabajo fue no experimental que según Kerlinger (1979) es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables (p.116). De corte transversal

## 2.6 Población, muestra y muestreo

Hernández, Fernández y Baptista (2010), definieron población como “Un grupo de todos los sucesos que se relacionan con una serie de detalles” (p. 174).

En la presente investigación la población estuvo conformada por 120 docentes de una universidad privada de Lima.

Hernández et al. (2010), mencionó: “La muestra es un subgrupo de la población de importancia del cual se acumulará información, el que tiene que precisarse o determinar con tiempo la exactitud y será propio de dicha población” (p. 173)

Se trabajó con una muestra que estuvo conformada por 100 docentes de una universidad privada de Lima.

El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia.

## 2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La recolección de información en el presente trabajo de investigación se efectuó a través de la técnica de la encuesta para las variables en estudio. En concordancia Hernández et al. (2010), indicó que: “la encuesta es un método acondicionado para recoger información a grandes muestras en un determinado tiempo” (p. 216).

### Ficha técnica del instrumento de Planificación estratégica

**Nombre del instrumento:** Cuestionario sobre la Planificación estratégica

**Autor:** Rodríguez (2009)

**Procedencia:** Perú

**Año:** 2016

**Significación:** Evaluación de la planificación estratégica

**Aplicación:** Docentes universitarios

**Administración:** Individual o colectiva.

**Duración:** 20 minutos aproximadamente.

**Adaptación:** Carlos Agustín Castro Guillen

**Descripción de la prueba:** El cuestionario mide la planificación estratégica, este instrumento debe ser realizado por los docentes. El cuestionario consta de 20 preguntas las cuales describen 3 dimensiones: Planificación estratégica corporativa consta de 7 preguntas, la dimensión planificación estratégica táctica consta de 7 preguntas y la dimensión planificación estratégica operativa consta de 6 preguntas. Cada pregunta tiene cuatro posibles respuestas las cuales son: Nunca=1, A veces=2, Casi siempre=3, Siempre=4.

### **Ficha técnica del instrumento de Talento Humano**

**Nombre del instrumento:** Talento Humano – 1.

**Autor:** Fernández (2016).

**Procedencia:** Perú

**Año:** 2016

**Significación:** Evaluación del talento humano.

**Aplicación:** Docentes universitarios

**Administración:** Individual o colectiva.

**Duración:** 40 minutos aproximadamente.

**Adaptación:** Carlos Agustín Castro Guillén

**Descripción de la prueba:** El cuestionario es un instrumento que mide el talento humano, aplicado a los docentes. Es un instrumento muy útil y práctico. El talento humano es medido a través de 21 ítems, que están distribuidos en dos dimensiones. La dimensión interna que consta de 10 ítems y la dimensión externa que consta de 11 ítems. Estructurado en escala de Likert: Nunca=1, A veces=2, Casi siempre=3, Siempre=4.

### **Ficha técnica del instrumento de Desempeño docente**

**Nombre del instrumento:** Cuestionario para evaluar el desempeño docente.

**Autor:** Carlos Agustín Castro Guillén

**Procedencia:** Perú

**Año:** 2016

**Significación:** Evaluación del desempeño docente



**Aplicación:** Docentes universitarios

**Administración:** Individual

**Duración:** 40 minutos aproximadamente.

**Descripción de la prueba:** El cuestionario es un instrumento que mide el desempeño laboral de los docentes universitarios. El desempeño es medido a través de 20 ítems, que están distribuidos en tres dimensiones. La dimensión pedagógica consta de 7 ítems, la dimensión de planificación consta de 7 ítems, y la dimensión investigativa consta de 6 ítems.

Dichos ítems son contestados directamente por los docentes. Cuestionario estructurado en escala de Likert: Nunca=1, A veces=2, Casi siempre=3, Siempre=4.

### **Validez y confiabilidad**

#### **Validez.**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), consideraron que “la validez de un instrumento es el nivel en que el instrumento verifique determinando la variable que pretende establecer” (p. 201).

En la validez de los contenidos se empleó las pautas o juicios de experto. Los ítems del instrumento se validaron en fundamentos en los siguientes principios:

**Pertinencia:** El ítem corresponde a la idea de la hipótesis propuesta.

**Relevancia:** El ítem fue adecuado para manifestar el elemento o dimensión preciso del constructo.

**Claridad:** Los enunciados del ítems se comprenden sin problema alguno, siendo estos concisos, exactos y directos

Los instrumentos fueron validados por juicio de expertos y se aplicó bajo la prueba piloto en 20 docentes, en el cual se estableció la validez y confiabilidad del instrumento.

Tabla 4

*Validación de los instrumentos en estudio*

Nombre y apellido del experto	Resultado
Dr. Adm. Teodoro Carranza Estela	Existe suficiencia
Dr. CPC Alejandro Córdova Depaz	Existe suficiencia
Dra. Paula Viviana Liza Dubois	Existe suficiencia

*Nota:* Elaboración Propia (2017).

Como se observa en la tabla 4, el juicio de tres expertos dictaminó que los instrumentos son válidos para ser aplicados.

**Confiabilidad.**

Conforme con Hernández et al. (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “se considera al nivel en que se emplea repetida a la misma persona o material producirán productos idénticos” (p. 200). Para encontrar la confiabilidad se utilizó la prueba estadística Alfa de Cronbach.

Tabla 5

*Resultados de la confiabilidad del instrumento de las variables de estudio*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Planificación Estratégica	0,932	20
Talento Humano	0,839	21
Desempeño laboral	0, 929	20

Comprobándose una alta confiabilidad de los tres instrumentos utilizados en la investigación. George y Mallery (2003, p. 231) sugirieron las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable

- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

## **2.8. Método de análisis de datos**

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, presentando los resultados en tablas de frecuencias y porcentaje y figuras de cada una de las variables y sus dimensiones. Para demostrar las hipótesis (análisis inferencial) se utilizó la regresión logística ordinal.

## **2.9. Aspectos éticos**

La realización del trabajo de investigación se realizó con el consentimiento de los directores de los centros educativos. Del mismo modo, se mantuvo en anonimato a los docentes muestra de estudio en todo instante resguardando y siendo protegidos de situaciones ajenas a nuestro estudio.

### **III. Resultados**

### 3.1 Resultados descriptivos de la investigación

Después de la aplicación del instrumento al grupo de estudio, a continuación, se describe los resultados estadísticos obtenidos en función al diseño asumido para la investigación, en cuanto al análisis descriptivo presentamos lo siguiente:

Tabla 6

*Descripción de la planificación estratégica de los docentes de una universidad privada de Lima*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Mala	27	27,0
Regular	38	38,0
Buena	35	35,0
Total	100	100,0

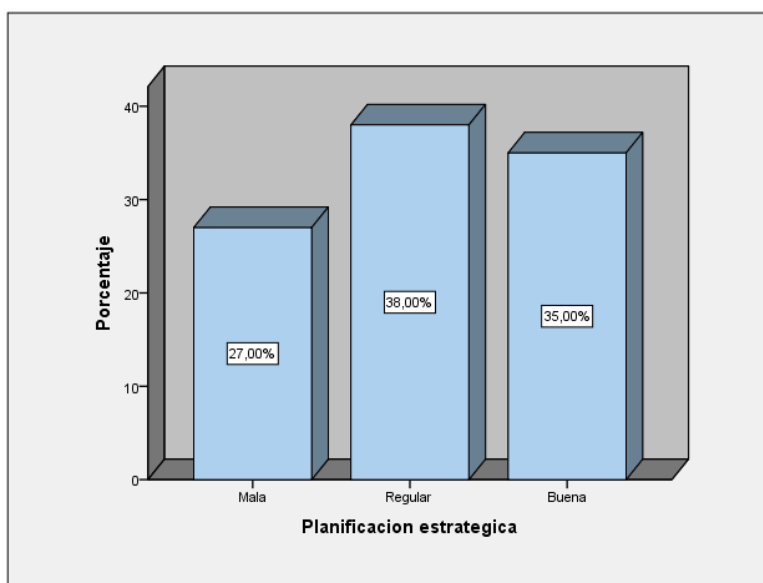


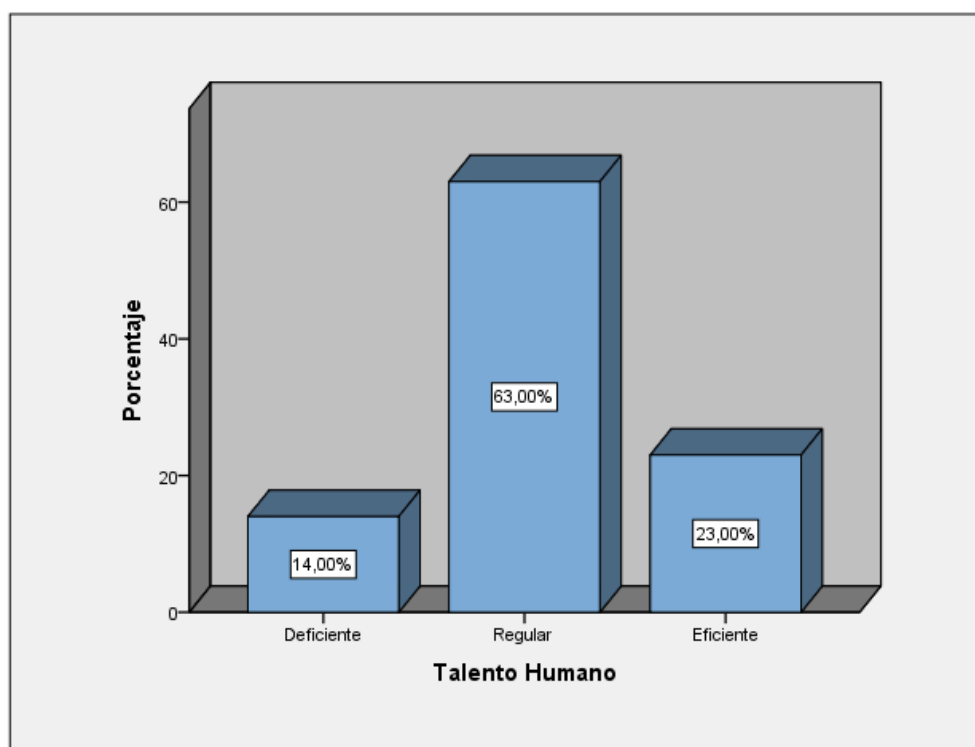
Figura 2. Niveles de frecuencia de la planificación estratégica

De la tabla y figura se puede apreciar que el 27% de los encuestados manifestaron que la planificación estratégica es mala (deficiente), el 38% manifestaron que la planificación estratégica es regular y el 35% que la planificación estratégica es buena (eficiente).

Tabla 7

*Descripción del talento humano de los docentes de una universidad privada de Lima*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	14	14,0
Regular	63	63,0
Eficiente	23	23,0
Total	100	100,0



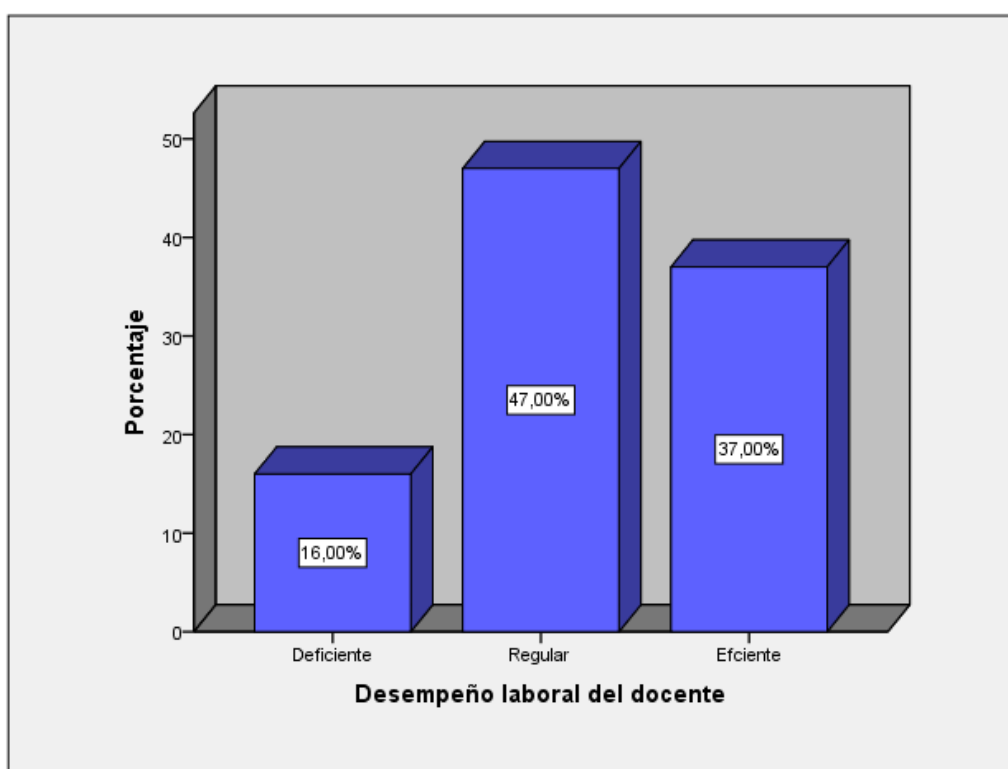
*Figura 3. Niveles de frecuencia del talento humano*

De la tabla y figura se puede apreciar que el 14% de los encuestados manifestaron que la gestión del talento humano es deficiente, el 63% manifestaron que la gestión del talento humano es regular y el 23% que la gestión del talento humano es eficiente.

Tabla 8

*Descripción del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	16	16,0
Regular	47	47,0
Eficiente	37	37,0
Total	100	100,0



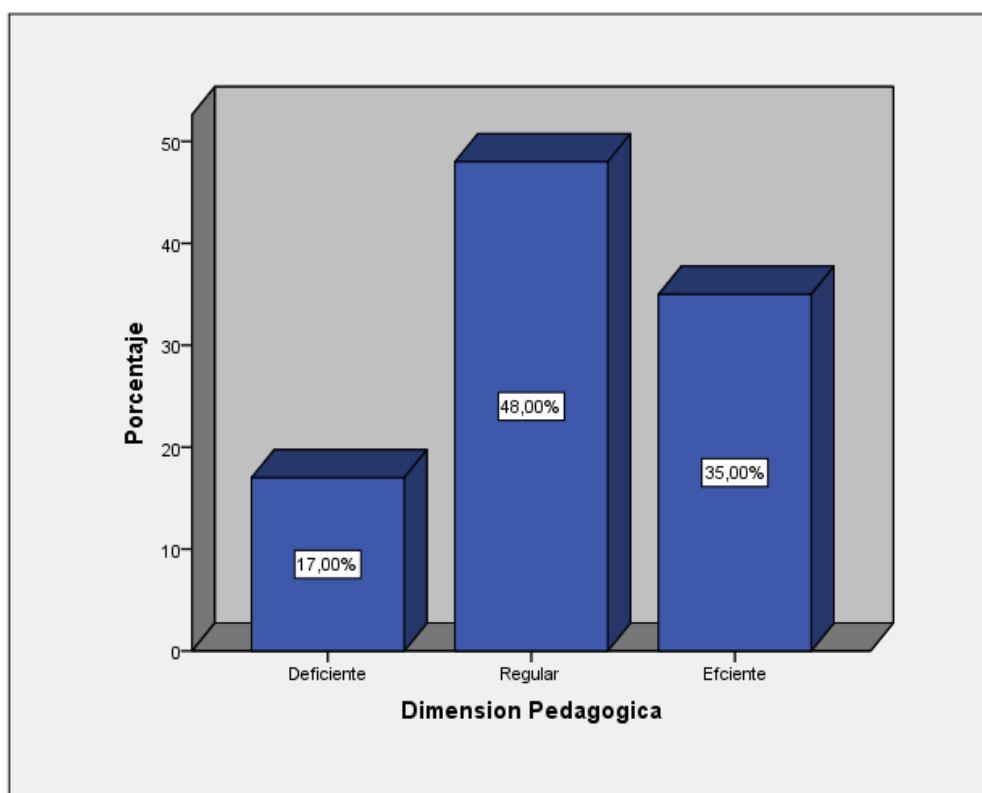
*Figura 4. Niveles de frecuencia del desempeño laboral*

De la tabla y figura se puede apreciar que el 16% de los encuestados manifestaron que el desempeño laboral del docente es deficiente, el 47% manifestaron que es regular y el 37% que es eficiente.

Tabla 9

*Descripción de la dimensión pedagógica del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	17	17,0
Regular	48	48,0
Eficiente	35	35,0
Total	100	100,0



*Figura 5. Niveles de frecuencia de la dimensión pedagógica del desempeño laboral docente*

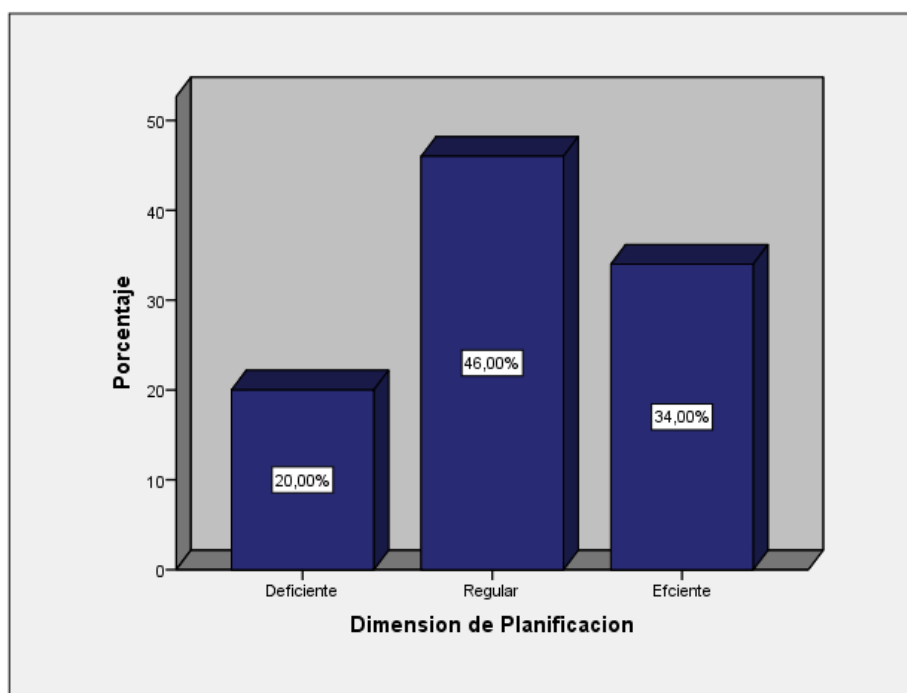
De la tabla y figura se puede apreciar que el 17% de los encuestados manifestaron que la dimensión pedagógica del desempeño docente es deficiente, el 48% manifestaron que es regular y el 35% que es eficiente.



Tabla 10

*Descripción de la dimensión planificación del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	20	20,0
Regular	46	46,0
Eficiente	34	34,0
Total	100	100,0



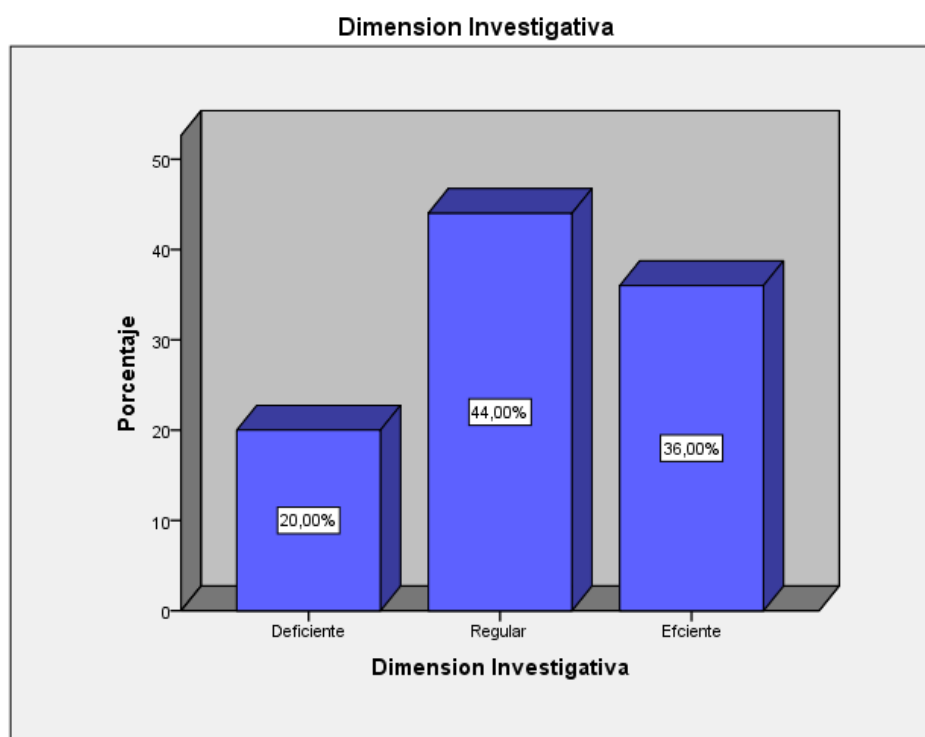
*Figura 6. Niveles de frecuencia de la dimensión planificación del desempeño laboral docente*

De la tabla y figura se puede apreciar que el 20% de los encuestados manifestaron que la dimensión planificación del desempeño laboral docente es deficiente, el 46% manifestaron que es regular y el 34% que es eficiente.

Tabla 11

*Descripción de la dimensión investigativa del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	20	20,0
Regular	44	44,0
Eficiente	36	36,0
Total	100	100,0



*Figura 7. Niveles de frecuencia de la dimensión investigativa del desempeño laboral docente*

De la tabla y figura se puede apreciar que el 20% de los encuestados manifestaron que la dimensión investigativa del desempeño laboral docente es deficiente, el 44% manifestaron que es regular y el 36% que es eficiente.

### Datos específicos previos al análisis de datos

Se aplicó una prueba no paramétrica, en la cual muestra la dependencia entre las variables; y que con respecto a los resultados obtenidos a partir del software con escala ordinal la prueba de hipótesis se basó en la prueba de regresión logística, siendo los datos de carácter cualitativo ordinal, orientando al modelo de regresión logística ordinal, y que para ello se tomó en cuanto el reporte del SPSS.

Tabla 12

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	91,406			
Final	32,637	58,770	4	,000

Función de enlace: Logit.

Se ha obtenido los siguientes resultados, y es que los datos alcanzados explican que la planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima, puesto que el resultado de la tabla de acuerdo al Chi cuadrado es de 58,770 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.000.

Tabla 13

*Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	7,199	12	,844
Desvianza	8,496	12	,745

Función de enlace: Logit.

Considerando a las variables y al modelo presentado, ésta sería dada p\_valor 0.844 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Hallando de esta forma los efectos de ajuste de la variable el cual no se rechaza la hipótesis nula; donde con los datos de la variable es posible demostrar la dependencia; así que el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 14

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la planificación estrategia y el talento humano en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima.*

Estimaciones de parámetro							95% de intervalo de confianza	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Desem = 1]	-5,366	,800	44,999	1	,000	-6,934	1
	[Desem = 2]	-1,856	,581	10,194	1	,001	-2,996	1
Ubicación	[Planif=1]	-2,591	,645	16,141	1	,000	-3,855	1
	[Planif=2]	-1,549	,533	8,450	1	,004	-2,593	1
	[Planif=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	0
	[talent=1]	-4,100	,891	21,163	1	,000	-5,847	1
	[talent=2]	-1,472	,595	6,119	1	,013	-2,638	1
	[talent=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	0

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En los resultados que representan a las variables en la expresión de la regresión ordinal con respecto a la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima, se tienen las comparaciones entre el nivel de la planificación estratégica de nivel buena y el nivel de eficiencia del talento humano en comparación del nivel eficiente del desempeño laboral, al respecto las variables planificación estratégica y el talento humano resultan protectores con respecto al desempeño laboral donde el participante que percibe a la planificación estratégica en un nivel bueno y el talento humano en el nivel eficiente desarrolla la probabilidad de percibir al desempeño laboral en un nivel eficiente esta afirmación corrobora el resultado de la prueba de Wald igual a 44,999 siendo ésta significativo por lo que  $p\_value=0,00$  que es menor al 0.05, por lo tanto se visualiza que el nivel de la planificación estratégica es bueno y el talento humano de la misma manera siendo  $p\_value=0,00$  en los docentes de una universidad privada de Lima, 2017.

### Prueba de hipótesis general

Ho: La planificación estratégica y el talento humano no influyen en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima.

H1: La planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima.

Tabla 15

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima*

Pseudo R-cuadrado			
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
Resultado	,444	,511	,289

Función de vínculo: Logit

En ese contexto, se tiene en mención los pseudo R cuadrado, en el cual se muestra la dependencia porcentual de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral de los docentes, donde se tiene el resultado de Cox y Snell que es igual a 0.444 que significaría que el desempeño laboral debe al 44,4% de la planificación estratégica y el talento humano, empero la subordinación más estable es del coeficiente de Nagelkerke, el cual el desempeño laboral se debe al 51,1% de la planificación estratégica y el talento humano.

## Resultado específico 1

Tabla 16

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión pedagógica*

Estimaciones de parámetro							95% de intervalo de confianza	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Pedag = 1]	-5,127	,768	44,526	1	,000	-6,633	-3,621
	[Pedag = 2]	-1,718	,562	9,337	1	,002	-2,820	-,616
Ubicación	[Planif=1]	-2,412	,630	14,650	1	,000	-3,647	-1,177
	[Planif=2]	-1,547	,529	8,542	1	,003	-2,584	-,509
	[Planif=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[talent=1]	-3,939	,870	20,523	1	,000	-5,644	-2,235
	[talent=2]	-1,478	,583	6,424	1	,011	-2,620	-,335
	[talent=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

De los resultados que representan las variables y dimensiones en la expresión de la regresión ordinal con respecto a la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión pedagógica de los docentes de una universidad privada de Lima; se tienen las comparaciones entre el nivel de la planificación estratégica en un nivel bueno y del talento humano en un nivel eficiente en comparación del nivel eficiente de la dimensión pedagógica del desempeño laboral, al respecto la variable planificación estratégica resulta influyente con respecto a la dimensión pedagógica donde el encuestado que percibe a la planificación estratégica en un nivel bueno y el talento humano en un nivel eficiente percibe la probabilidad de ver a la dimensión pedagógica a un nivel eficiente esta afirmación corroborado por el resultado de la prueba de Wald igual a 44,526 siendo ésta significativo por lo que  $p\_value=0,00$  que es menor al 0.05, por lo tanto se visualiza que el nivel de las variables es buena y eficiente en los docentes de la universidad privada de Lima, 2017.

### Prueba de hipótesis específica 1

Ho: La planificación estratégica y el talento humano no influyen en la dimensión pedagógica del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima

H1: La planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión pedagógica del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima

Tabla 17

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables planificación estratégica y el talento humano en la dimensión pedagógica*

Pseudo R-cuadrado			
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,426	,490	,272

Función de vínculo: Logit.

Se hace mención al pseudo R cuadrado, en donde se visualiza la dependencia porcentual de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión pedagógica de los docentes de una universidad de Lima, donde se tiene como resultado el Cox y Snell igual a 0.426 que indicaría que la dimensión pedagógica se debe al 42,6% de la planificación estratégica y del talento humano sin embargo la dependencia más firme es el coeficiente de Nagelkerke, en el cual la dimensión pedagógica del desempeño laboral se debe al 49,0% de la planificación estratégica y el talento humano de los docentes de una universidad privada de Lima, 2017.

## Resultado específico 2

Tabla 18

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión de planificación*

Estimaciones de parámetro							95% de intervalo de confianza	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Plan = 1]	-3,597	,603	35,608	1	,000	-4,778	-2,415
	[Plan = 2]	-,940	,477	3,893	1	,048	-1,875	-,006
Ubicación	[Planif=1]	-1,680	,568	8,740	1	,003	-2,794	-,566
	[Planif=2]	-,986	,491	4,033	1	,045	-1,948	-,024
	[Planif=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[talent=1]	-2,681	,773	12,046	1	,001	-4,196	-1,167
	[talent=2]	-1,056	,526	4,034	1	,045	-2,086	-,026
	[talent=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

De los resultados que representan las variables y dimensiones en la expresión de la regresión ordinal con respecto a la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión de planificación de los docentes de una universidad privada de Lima; se tienen las comparaciones entre el nivel de la planificación estratégica en un nivel bueno y del talento humano en un nivel eficiente en comparación del nivel eficiente de la dimensión planificación del desempeño laboral, al respecto la variable planificación estratégica resulta influyente con respecto a la dimensión de planificación donde el encuestado que percibe a la planificación estratégica en un nivel bueno y el talento humano en un nivel eficiente percibe la probabilidad de ver a la dimensión de planificación a un nivel eficiente esta afirmación corroborado por el resultado de la prueba de Wald igual a 35,608 siendo ésta significativo por lo que  $p\_value=0,00$  que es menor al 0.05, por lo tanto se visualiza que el nivel de las variables es buena y eficiente en los docentes de la universidad privada de Lima, 2017.



## Prueba de hipótesis específica 2

Ho: La planificación estratégica y el talento humano no influyen en la dimensión de planificación del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima.

H1: La planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión de planificación del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima.

Tabla 19

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables planificación estratégica y el talento humano en la dimensión planificación*

	Pseudo R-cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,278	,317	,156

Función de vínculo: Logit.

Se hace mención al pseudo R cuadrado, en donde se visualiza la dependencia porcentual de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión de planificación de los docentes de una universidad de Lima, donde se tiene como resultado el Cox y Snell igual a 0.278 que indicaría que la dimensión de planificación se debe al 27,8% de la planificación estratégica y del talento humano sin embargo la dependencia más firme es el coeficiente de Nagelkerke, en el cual la dimensión de planificación del desempeño laboral se debe al 31,7% de la planificación estratégica y el talento humano de los docentes de una universidad privada de Lima, 2017.

### Resultado específico 3

Tabla 20

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión investigativa*

Estimaciones de parámetro							95% de intervalo de confianza	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Invest = 1]	-4,268	,678	39,628	1	,000	-5,596	-2,939
	[Invest = 2]	-1,557	,540	8,323	1	,004	-2,615	-,499
Ubicación	[Planif=1]	-1,816	,580	9,804	1	,002	-2,953	-,679
	[Planif=2]	-1,065	,505	4,450	1	,035	-2,054	-,075
	[Planif=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[talent=1]	-3,393	,816	17,286	1	,000	-4,992	-1,793
	[talent=2]	-1,564	,568	7,587	1	,006	-2,677	-,451
	[talent=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

De acuerdo a los resultados que representan las variables y dimensiones en la expresión de la regresión ordinal con respecto a la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión investigativa de los docentes de una universidad privada de Lima; se tienen las comparaciones entre el nivel de la planificación estratégica en un nivel bueno y del talento humano en un nivel eficiente en comparación del nivel eficiente de la dimensión investigativa del desempeño laboral, al respecto la variable planificación estratégica resulta influyente con respecto a la dimensión investigativa donde el encuestado que percibe a la planificación estratégica en un nivel bueno y el talento humano en un nivel eficiente percibe la probabilidad de ver a la dimensión investigativa a un nivel eficiente esta afirmación corroborado por el resultado de la prueba de Wald igual a 39,628 siendo ésta significativo por lo que  $p\_value=0,00$  que es menor al 0.05, por lo tanto se visualiza que el nivel de las variables es buena y eficiente en los docentes de la universidad privada de Lima, 2017.

### Prueba de hipótesis específica 3

Ho: La planificación estratégica y el talento humano no influyen en la dimensión investigativa del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima.

H1: La planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión investigativa del desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima.

Tabla 21

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables planificación estratégica y el talento humano en la dimensión investigativa*

	Pseudo R-cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,342	,390	,199

Función de vínculo: Logit.

Se hace mención al pseudo R cuadrado, en donde se visualiza la dependencia porcentual de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión investigativa de los docentes de una universidad de Lima, donde se tiene como resultado el Cox y Snell igual a 0.342 que indicaría que la dimensión investigativa se debe al 34,2% de la planificación estratégica y del talento humano sin embargo la dependencia más firme es el coeficiente de Nagelkerke, en el cual la dimensión investigativa del desempeño laboral se debe al 39% de la planificación estratégica y el talento humano de los docentes de una universidad privada de Lima, 2017.

## **IV. Discusión**

La hipótesis principal de la investigación fue demostrada mediante la regresión logística ordinal en el pseudo R-cuadrado y el coeficiente de Nagelkerke fue 0.511 es decir que el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima depende de la planificación estratégica y el talento humano en un 51.1%, en ese sentido Bieito (2015) manifestó que es importante la voluntad de los trabajadores y de las autoridades en la planificación estratégica, ya que es importante la realización de planes y estrategias para modernizar la gestión y el manejo del capital humano. Coincidiendo con nuestro resultado ya que en toda institución la planificación es la piedra angular para el logro de metas con una adecuada gestión del talento humano.

Al respecto Castilla (2013), manifestó que muchas empresas consideran a sus trabajadores como una ventaja competitiva, y es por ella la que debe gestionar el talento, para que puedan elaborar planes estratégicos y multiplicar el logro de las competencias y de las metas trazadas, concuerda con ello Balarezo (2014) quien manifiesta que para el desarrollo y crecimientos sostenible de una organización es importante la planificación y el talento humano.

En lo que respecta a la Hipótesis específica 1 se demostró que la dimensión pedagógica del docente depende de la planificación estratégica y del talento humano mediante la regresión logística con el pseudo R-cuadrado y el coeficiente de Nagelkerke que fue 0.490, se demostró que en un 49% la planificación estratégica y del talento humano si influye en la dimensión pedagógica del docente, en ese sentido.

Urriola (2013), en su trabajo de investigación manifestó, que es importante el reconocimiento, el desarrollo profesional y las herramientas necesarias que necesita un docente para contextualizar el entorno y poder desempeñarse ante las exigencias de la sociedad, es relevante la planificación estratégica y tener en cuenta el talento humano para lograr las metas trazadas.

Al respecto Marcillo (2014), manifestó que para tener resultados óptimos en el desempeño es un factor clave el talento humano, siendo la comunicación un punto de importancia, asimismo la satisfacción laboral es decisiva para realizar un trabajo. Para realizar un trabajo pedagógico exitoso es importante la planificación, la satisfacción del docente, una comunicación fluida entre los estamentos educativos y sobre todo tener en cuenta el potencial de los docentes.

Para la Hipótesis específica 2 en la aplicación de la regresión logística entre las variables de estudio se encontró que la planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión de planificación de los docentes, mediante el coeficiente de Nagelkerke de 0.317 es decir que la planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión de planificación de los docentes ya que depende de 31.7% de ellas. Al respecto Reyes (2016) manifestó que el desempeño laboral depende de las habilidades del docente, asimismo manifiesta que es importante la interacción del docente con sus estudiantes, es allí la concordancia en el sentido que el docente mediante el talento que posee debe planificar su trabajo pedagógico, la que debe responder a la planificación estratégica de su institución. De la misma manera Azcue (2013) manifiesta que la persona decide invertir o no en su preparación y planifica que obtendrá de ello, es importante formar personas dialogantes con espíritu de paz y en valores, que permita el desarrollo y contribuir con la educación, en ese sentido el docente de acuerdo al talento y potencial que tiene desempeñara su trabajo planificadamente, aportando de esta manera a mejorar la calidad de la educación.

Respecto a la hipótesis específica 3 se encontró que la planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión investigativa de los docentes al aplicar la regresión logística ordinal y encontrar mediante el coeficiente de Nagelkerke de 0.390, es decir que en una 39% la dimensión investigativa depende de la planificación estratégica y el talento humano. Alvildo (2015) manifestó que la gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de las organizaciones de todo nivel y que influye en la toma de decisiones, es importante tener en cuenta la comunicación y la capacidad de aprendizaje, en el plano educativo es importante que el docente tenga el espíritu investigador despierte e incentive en los estudiantes el espíritu innovador e

investigador en ese sentido es importante la planificación estratégica de la universidad es considerando el talento humano, al respecto Romero (2016), menciona que los planes estratégicos traen cambios positivos en la organización, y que toda universidad requiere en determinado momento analizar los procesos estratégicos y ver su incidencia en la parte académica y administrativa. Hoy en día se debe impulsar y desarrollar el espíritu investigador de los estudiantes y es en ese sentido que el docente es la piedra angular para tener un resultado exitoso.

El estudio ha contribuido en demostrar que la planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima.

Dado que el talento humano en la actualidad constituye un aspecto decisivo, pues el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que la planificación estratégica y el talento humano se convierten en un soporte del desempeño laboral del docente, siendo capaz de potenciar su trabajo y transformar la organización acorde al contexto actual.

Estos resultados permitieron dar atención a las variables de estudio y de esa manera se aportó en el sentido de alertar a los directivos de la universidad sobre una mejor calidad de la planificación estratégica en sus etapas, de un adecuado talento humano para un desempeño laboral eficiente que redunde en la formación de calidad de profesionales en dicha universidad privada de Lima.

## **V. Conclusiones**



### **Primera**

Se llega a la conclusión que la planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima, puesto que en la prueba de hipótesis el pseudo R cuadrado cuyo resultado de Cox y Snell fue igual a 0,444 la dependencia más estable fue el coeficiente de Nagalkerke, donde mostró que el desequilibrio del desempeño laboral se debe a un 51.1% de la planificación estratégica y del talento humano. Comprobándose la hipótesis general.

### **Segunda**

Se llega a la conclusión que la planificación estratégica y el talento humano influyen en dimensión pedagógica de los docentes de una universidad privada de Lima, puesto que en la prueba de hipótesis el pseudo R cuadrado cuyo resultado de Cox y Snell fue igual a 0,426 la dependencia más estable fue el coeficiente de Nagalkerke, donde mostró que el desequilibrio de la dimensión pedagógica se debe a un 49.0% de la planificación estratégica y del talento humano. Comprobándose la hipótesis específica 1.

### **Tercera**

Se llega a la conclusión que la planificación estratégica y el talento humano influyen en dimensión de planificación de los docentes de una universidad privada de Lima, puesto que en la prueba de hipótesis el pseudo R cuadrado cuyo resultado de Cox y Snell fue igual a 0,278 la dependencia más estable fue el coeficiente de Nagalkerke, donde mostró que el desequilibrio de la dimensión de planificación se debe a un 31.7% de la planificación estratégica y del talento humano. Comprobándose la hipótesis específica 2.

#### **Cuarta**

Se llega a la conclusión que la planificación estratégica y el talento humano influyen en dimensión investigativa de los docentes de una universidad privada de Lima, puesto que en la prueba de hipótesis el pseudo R cuadrado cuyo resultado de Cox y Snell fue igual a 0,342 la dependencia más estable fue el coeficiente de Nagalkerke, donde mostró que el desequilibrio de la dimensión investigativa se debe a un 39.0% de la planificación estratégica y del talento humano. Comprobándose la hipótesis específica 3.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera**

Es recomendable que los responsables de las universidades privadas de Lima promuevan y potencien el talento humano entre su personal, lograr ello implica implementar un plan de capacitación pedagógica que permita al personal lograr un óptimo desempeño en sus funciones, de igual forma permitirá detectar las deficiencias que deben ser reforzadas con anticipación. Estas acciones deben estar orientadas a mejorar la calidad de la educación

**Segunda**

Es necesario que el personal responsable de evaluar a los docentes por contratar y a los que ya laboran en la empresa tomen en cuenta la experiencia, habilidades, conocimiento en las funciones que va realizar, asimismo, determinar si están preparados para enfrentar retos y tomar decisiones asertivas en el alcance de ellos, todas estas competencias favorecerán la planificación estratégica y el desempeño laboral de los docentes.

**Tercera**

Se recomienda implementar la práctica de planeamiento estratégico con una periodicidad razonable para aprovechar de manera oportuna las oportunidades y que permitan que el docente planifique adecuadamente sus labores, así como disminuir la incertidumbre.

**Cuarta**

Habiéndose encontrado que es importante la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión investigativa, se debe evitar el distanciamiento afectivo y las bajas expectativas por la labor docente, es muy importante que las autoridades educativas, tomen conocimiento y se sensibilicen con este problema se implementen estrategias para recuperar el espíritu investigador y la credibilidad y prestigio de la labor docente.

## **VIII. Referencias**

- Acevedo, L. (2002). *Perfiles y rendimiento en la formación profesional del docente*. Lima: UNMSM.
- Alavi, M. y Leidner, D. (2003), *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*, editor Stuart Barnes, Colección Negocios. España: Thompson Editores.
- Almuiñas, J. (2009). *Dirección estratégica en las IES. Material expositivo e impreso. En: Maestría en Ciencias de la Educación Superior*. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. La Habana: Universidad de La Habana.
- Alvildo (2015). *Talento humano en la gestión de las empresas textiles de Lima metropolitana*. (Tesis doctoral, universidad Inca Garcilaso de la Vega. Perú).
- Arias F. y Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos*. (6ª Ed.). México: Trillas.
- Azcue, A. (2013). *Percepción del liderazgo transformacional basado en la teoría del capital humano en los directivos, docentes y estudiantes de las instituciones de educación superior seleccionadas en Juliaca – 2012*. (Tesis doctoral. Universidad Católica de Santa María. Arequipa).
- Balarezo, A. (2014) *Modelización de un sistema para planificación estratégica y su aplicación en la planificación estratégica de la universidad de Piura*. (Tesis doctoral, Universidad de Navarra).
- Bieito, M. (2015) *Planificación estratégica del gobierno electrónico departamental en Uruguay*. (Tesis doctoral, universidad de Oberta de Catalunya. Uruguay).
- Cahuana, E. (2006). *Medición de la productividad educativa: Un modelo TCC*. Ed. Pirámide.
- Calderón, G., Montes, M. y Tobón, M. (2004). *Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia*. *Revista Universidad EAFIT* 40 (136), p.13
- Cascella, V. (2002). *Effective strategic Planning, quality progress*, 35 (11), 62-67.
- Castilla, A. (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas*. (Tesis doctoral. Universidad autónoma de Barcelona).
- Chang, R. (1994). *Trabajar en equipo para triunfar*. Argentina: Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc. Graw Hill.

- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiroque, S. (2006). *Evaluación de desempeño docente. Instituto de pedagogía popular*. Informe N° 45. Lima, Perú.
- Clausewitz, C. (1984). *De la guerra*, Barcelona: Labor.
- Corredor, J. (2001). *La planificación Estratégica*. Caracas – Venezuela: Vadell Hermanos. Editores, C. A.
- Cuenca, R. (2011). *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente*. Consejo nacional de Educación. Perú.
- Dalton, M., Hoyle D. y Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. (3ª ed.). México: International Thomson Editores, S.A.
- Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Donnelly, J.H. y Ivancevich, J.M. (1994). *Dirección y administración de empresas*. Addison. Wesley Iberoamericana.
- Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica* (5ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/DianaCarolinaToledoNieto/225014900004>.
- Gary, G. y Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México. Pearson.
- Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica*. Colombia: McGraw-Hill.
- Graterol, Ch. (2001). *Evaluación del desempeño docente en su actuación como gerente de aula*. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo.
- Guevara, B. (2000). *Evaluación constructivista, teorías, técnicas y modelos*. Lima: Pensamiento y Acción.

- Gutiérrez, J. (2003) *Relación entre el desempeño docente y el rendimiento académico de los alumnos de la EBR de Lima*. Investigación ordinaria para el Instituto de Investigación de la UNE. Lima. Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2009). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2010). *Metodologia de la investigación*. (5ª ed.). Mexico: Mc GrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodologia de la investigación*. (6ª ed.). Mexico: McGrawHill.
- Hunt, B. (2009). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino
- Infestas, A. (2001): *Sociología de la empresa*. Salamanca: Amarú Ediciones. Citado en Robina y Pérez (2004:34).
- Izarra, D., López, M. y Prince, E. (2003). El perfil del educador. *Revista ciencias de la Educación*, (21) 127-147.
- Jerico, P. (2008). *La nueva Gestión del talento Humano*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación.
- Jericó, P. (2008). *Gestión del Talento humano*. Recuperado de <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>
- Jiménez, B. (1996). *Claves para comprender la formación profesional en Europa y España*. Barcelona: Ed. EUB.
- Kerlinger (1979) *Diseños no experimentales de la investigación*.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall, Inc.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: Un enfoque internacional*. (7ª ed.). Mc Graw Hill.
- Lamb, C., J. Hair, y C. Mc D. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Leyy-Leboyer, C. (1997) *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lopez J. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzerbg. Gestión en el Tercer Milenio. *Rev. De Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*. 15 (8), pp.26



- Marcillo N. (2014) *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*. (Tesis doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo)
- Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Germany: Grin.
- Mateo, A. (2005). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*, ICE–HORSORI, Universidad de Barcelona. Colección para Educadores, tomo 13, Lima: Ed. Alfa omega.
- Menacho, V. (2010). *Desempeño docente en Instituciones Educativas públicas entre participantes y no participantes del programa de capacitación docentes en maestría convenio UNE Región Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (2000). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección*. MES. Combinado del Libro “Alfredo López. La Habana. Cuba
- Ministerio de Educación (2003). *Ley General de Educación No 28044*. Lima- Perú: Imprenta del Ministerio de Educación.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. Jan-Feb. *Harvard Business Review*
- Montana, P. (2002). *Administración*. México: Continental.
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación de desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Cooperativa editorial Magisterio.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación de desempeño docente*. Colombia: Magisterio ediciones especiales.
- Muñoz, B. y Riverola, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Ortiz, P. (2004). *Introducción a una psicología del hombre*. Lima: UNMSM.
- Paredes, Y. y otros (1997). *Diseño de un sistema de planeación estratégica*.
- Peroza, W. (2000) *Evaluación de las competencias pedagógicas del docente de la I Etapa de la Escuela Básica caso: Enseñanza de la Geometría*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo

- Petri, H. y Govern, J. (2006). *Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones*. México: International Thomson Editores.
- Porret, M. (2010). *Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Quintana Y. (2006). *Gestión por el conocimiento en la carrera de ingeniería industrial. Administración de operaciones*. (Tesis de maestría, universidad de Matanzas. Cuba).
- Reyes, M. E. (2016). *Relación entre Habilidades Sociales y Desempeño Docente desde la percepción de estudiantes adultos de universidad privada en Lima, Perú*. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 10(2),17-31. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.10.465>
- Robbins S. y Coulter M. (2004). *Administración*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2009). *El talento humano y las competencias: Conceptos*. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>.
- Rodríguez, Y. (2011). *La gestión de talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica*. Propuesta Tecnológica para su aplicación. Matanzas.
- Romero, O. (2016) *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala*. (Tesis doctoral, Universidad Mayor de San Marcos. Perú)
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en investigación científica*. Lima: Visión Universitaria.
- Saravia, L. y López, M. (2008). *La evaluación del desempeño docente. Perú, una experiencia en construcción*. Revista Iberoamericana de evaluación educativa, 1 (2), 75-91. Referencia electrónica, recuperado el 25 de abril del 2012, de <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art5.pdf>
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. (6ª ed.). Santa Fe de Bogotá – Colombia: 3R Editores.
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E y Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Silvestre, M. y Zilberstein, T. (2000). *Enseñanza y Aprendizaje Desarrollador*. México: CEIDE.

- Spranger, E. (1984). *El educador nato*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Tejada, J. (2002). *El docente universitario ante los nuevos escenarios: implicaciones para la innovación docente*. Acción Pedagógica, 11, 2, 30-42.
- Urriola, K (2013). *Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso*. (Tesis doctoral. Universidad Barcelona).
- Valdés, H. (2002). *La evaluación del desempeño del docente. Biblioteca Digital del Mineduc. Fortalecimiento Docente*. Ministerio de Educación, Gobierno de Chile. Disponible en: [www.mineduc.cl/biblio/documento/hector\\_valdes.doc](http://www.mineduc.cl/biblio/documento/hector_valdes.doc). Consulta: 08/06/2016.
- Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial pueblo y educación.
- Valdés, V. (2000). *La evaluación del desempeño del docente*. Ministerio de educación. Cuba: MED.
- Veras, M. y Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la Republica Dominicana*. Universidad Intec, Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana, Santo Doming.
- Vidarte, E. (2005). *Enseñanza y sacrificio*. 2da. ed. Madrid: Ed. Lexis.
- Zabalza, M. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario: Calidad y desarrollo profesional*. España: Narcea.

## **Anexos**

### Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Influencia de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017.						
Autor: Bach. Carlos Agustín Castro Guillén						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<b>Problema general</b>  ¿En qué medida influye la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017?  <b>Problemas específicos</b>  <b>Problema específico 1</b> ¿En qué medida influye la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión pedagógica del desempeño laboral del docente una universidad privada de Lima, 2017?  <b>Problema específico 2</b> ¿En qué medida influye la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión de planificación del desempeño laboral del docente una universidad privada de Lima, 2017?  <b>Problema específico 3</b> ¿En qué medida influye la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión investigativa del desempeño laboral del docente una universidad privada de Lima, 2017?	<b>Objetivo general</b>  Determinar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017.  <b>Objetivos específicos</b>  <b>Objetivo específico 1</b> Determinar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión pedagógica del desempeño laboral del docente una universidad privada de Lima, 2017.  <b>Objetivo específico 2</b> Determinar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión de planificación del desempeño laboral del docente una universidad privada de Lima.  <b>Objetivo específico 3</b> Determinar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano en la dimensión investigativa del desempeño laboral del docente una universidad privada de Lima, 2017.	<b>Hipótesis general</b>  La planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017.  <b>Hipótesis específicos</b>  <b>Hipótesis específica 1</b> La planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión pedagógica del desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017.  <b>Hipótesis específica 2</b> La planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión de planificación del desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017.  <b>Hipótesis específica 3</b> La planificación estratégica y el talento humano influyen en la dimensión investigativa del desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017.	<b>Variable 1 Planificación estratégica</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Planificación estratégica corporativa	Objetivos estratégicos Misión institucional Visión institucional	1-7	Bueno: 61-80  Regular: 41-60  Malo: 20-40
			Planificación estratégica táctica	Necesidades de la comunidad universitaria integrada en sus objetivos, estrategias y metas. Metas de la universidad. Metas a corto, mediano y largo plazo	8-14	
			Planificación estratégica operativa	Dirección planifica a corto, mediano y largo plazo. Metas ejecutadas y de acuerdo al plan estratégico. Malla curricular acorde a objetivos estratégicos. Actividades planificadas Actividades ejecutadas.	15-20	
			<b>Variable 2: Talento humano</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Interna	Conocimientos Habilidades Motivación Actitudes	1-10	Eficiente: 20-41  Regular: 42-62  Deficiente: 63-84
			Externa	Clima laboral Perspectiva del desarrollo profesional Condiciones de trabajo Reconocimiento Se reconoce el trabajo realizado por los docentes	11-21	

Variable 3: Desempeño laboral docente				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos	
Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplica estrategias metodológicas</li> <li>- Utiliza diferentes medios didácticos.</li> <li>- Utiliza las TIC.</li> <li>- Reflexión autocrítica permanente.</li> <li>- Participación en jornadas docentes</li> <li>- Expectativa del desarrollo de estudiantes.</li> <li>- Comunicación con docentes y estudiantes.</li> <li>- Preocupación y comprensión de problemas de estudiantes</li> </ul>	1-7	Eficiente 61-80  Regular 41-60  Deficiente 20-40	
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formula las capacidades de acuerdo a las competencias del perfil profesional.</li> <li>- Selecciona y secuenciar contenidos disciplinares.</li> <li>- Diseña estrategias metodológicas atendiendo a la diversidad de los alumnos y la especificidad del contexto.</li> <li>- Cumple con responsabilidad lo planificado.</li> <li>- Da a conocer a los estudiantes el silabo, y la normatividad vigente</li> <li>- Informa con anticipación sobre el proceso de evaluación</li> </ul>	8-13		
Investigativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla proyectos de investigación que permitan realizar trabajos colaborativos con sus estudiantes.</li> <li>- Participa en congresos y eventos propiciando la participación de sus estudiantes.</li> <li>- Coordinar y/o participar en equipos interdisciplinarios para elaborar proyectos con los docentes.</li> </ul>	14-20		

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>Tipo de estudio:</b> Básica.</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Descriptiva, explicativo.</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental</p> <p><b>Método:</b> Hipotético-deductivo.</p>	<p><b>Población, muestra y muestreo</b></p> <p>En la presente investigación la población estuvo conformada por docentes de una universidad privada de Lima.</p> <p>Se trabajó con una muestra que estuvo conformada por 100 docentes de una universidad privada de Lima.</p> <p>El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia.</p>	<p><b>Variable 1: Planificación estratégica</b>  <b>Técnicas:</b> Encuesta.  <b>Nombre del instrumento:</b> Cuestionario sobre la Planificación estratégica  <b>Autor:</b> Rodríguez (2009). <b>Procedencia:</b> Perú. <b>Año:</b> 2016  <b>Significación:</b> Evaluación de la planificación estratégica  <b>Aplicación:</b> Docentes universitarios  <b>Administración:</b> Individual o colectiva.  <b>Duración:</b> 20 minutos aproximadamente.  <b>Adaptación:</b> Carlos Agustín Castro Guillen  <b>Descripción de la prueba:</b> Consta de 20 preguntas, mide 3 dimensiones: Planificación estratégica corporativa, estratégica táctica y estratégica operativa.  <b>Validez de contenido:</b> Juicio de Expertos  <b>Confiabilidad:</b> Alfa de cronbach: 0,932</p> <p><b>Variable 2: Talento humano</b>  <b>Técnicas:</b> Encuesta  <b>Nombre del instrumento:</b> Talento Humano – 1.  <b>Autor:</b> Fernández (2016). <b>Procedencia:</b> Perú. <b>Año:</b> 2016  <b>Significación:</b> Evaluación del talento humano.  <b>Aplicación:</b> Docentes universitarios  <b>Administración:</b> Individual o colectiva.  <b>Duración:</b> 40 minutos aproximadamente.  <b>Adaptación:</b> Carlos Agustín Castro Guillén  <b>Descripción de la prueba:</b> Consta de 21 ítems, mide dos dimensiones. La dimensión interna y la dimensión externa.  <b>Validez de contenido:</b> Juicio de Expertos  <b>Confiabilidad:</b> Alfa de cronbach: 0,839</p> <p><b>Nombre del instrumento:</b> Cuestionario para evaluar el desempeño docente.  <b>Autor:</b> Carlos Agustín Castro Guillén <b>Procedencia:</b> Perú. <b>Año:</b> 2016  <b>Significación:</b> Evaluación del desempeño docente  <b>Aplicación:</b> Docentes universitarios  <b>Administración:</b> Individual  <b>Duración:</b> 40 minutos aproximadamente.  <b>Descripción de la prueba:</b> Consta de 20 ítems, mide tres dimensiones. La dimensión pedagógica, planificación y la dimensión investigativa.  <b>Validez de contenido:</b> Juicio de Expertos  <b>Confiabilidad:</b> Alfa de cronbach; 0,929</p>	<p>Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva como la elaboración de tablas y figuras de cada una de las variables y sus dimensiones.</p> <p>Para demostrar las hipótesis (análisis inferencial) se utilizó la regresión logística ordinal.</p>

## Anexo 2. Instrumentos de investigación

### CUESTIONARIO 1

#### PLANIFICACION ESTRATEGICA

**Estimado Docente** La aplicación de este cuestionario, tiene como propósito recopilar información sobre la planificación estratégica de una universidad privada de Lima.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada enunciado antes de marcar solo una vez en cada afirmación con una (X) en el recuadro que mejor exprese su opinión.

Planificación estratégica

ITEMS	1	2	3	4
	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Planificación estratégica Corporativa</b>				
1. En la universidad redactan la misión de acuerdo con los propósitos de la universidad				
2. La Universidad dispone de objetivos estratégicos articulados a la misión y visión institucional, y se encuentra alineado a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.				
3. La Universidad ha actualizado sus objetivos estratégicos ante cambios de carácter político, económico, social o legal, de los organismos de educación superior				
4. La Universidad ha actualizado sus objetivos estratégicos ante las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general				
5. Cumplen la misión con el conjunto de valores que ha determinado la comunidad educativa				
6. La Universidad dispone de una misión institucional articulada a la visión y acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.				
7. La Universidad dispone de una visión institucional acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.				
<b>Planificación estratégica táctica</b>				
8. La universidad considera las necesidades de todos los miembros de la comunidad universitaria en la construcción de sus objetivos, estrategias y metas.				
9. Se logra las metas que propone la universidad.				
10. La Universidad dispone de metas a corto, mediano y largo plazo acordes a los requerimientos planteados y establecidos en los objetivos estratégicos de la comunidad universitaria				
11. La universidad establece planes, considerando los requerimientos del mercado laboral.				
12. A cada equipo de trabajo le delegan la toma de decisiones en su área laboral				



13. Se establece e implementa planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los mismos y una rápida ejecución de los nuevos				
14. Se asegura los recursos financieros para el cumplimiento de los planes de acción.				
<b>Planificación estratégica operacional</b>				
15. El Director de la escuela y su equipo planifican en corto, mediano y largo plazo las acciones, recogiendo sus expectativas, requerimientos e intereses				
16. Las metas ejecutadas y que forman parte de los componentes se cumplen de acuerdo al plan estratégico de la universidad.				
17. La malla curricular están de acuerdo a los objetivos estratégicos				
18. Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a las metas del plan operativo anual de la Universidad				
19. Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a los presupuestos planificados en el plan operativo anual de la Universidad.				
20. Las actividades ejecutadas se evalúan de acuerdo a lo planificado en el plan operativo anual de la Universidad				

## Cuestionario 2

### Talento Humano

**Estimado Docente** La aplicación de este cuestionario, tiene como propósito recopilar información sobre talento Humano de una universidad privada de Lima.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada enunciado antes de marcar solo una vez en cada afirmación con una (X) en el recuadro que mejor exprese su opinión.

ITEMS	1	2	3	4
	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Interno</b>				
1. Selección del personal de acuerdo al perfil.				
2. Se considera la formación y experiencia laboral de acuerdo al nivel y especialidad..				
3. Los docentes realizan aportes teóricos y metodológicos documentados a la universidad.				
4. Se Propone liderar los trabajos en equipo				
5. La Institución aprovecha del potencial creativo de sus trabajadores.				
6. Se promueve talleres de capacitación al personal para la práctica docente..				
7. Se capacita al personal de acuerdo al desarrollo de sus funciones.				
8. Se gestionan convenios para asegurar estudios y becas a los docentes				
9. Las remuneraciones está de acuerdo al trabajo realizado				
10. Inculcar en los estudiantes la honestidad e integridad. Puntualidad y el Compromiso.				
<b>Externa</b>				
11. Existe un ambiente de confianza entre Compañeros.				
12. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.				
13. Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.				
14. Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo				

15. El nivel de interacción con mis colegas me permite compartir experiencias y mejorar mis prácticas pedagógicas.				
16. La institución promueve equipos de trabajo que me aportan al cumplimiento de los objetivos propuestos.				
17. En los equipos de trabajo donde participo mis opiniones son valoradas.				
18. La relación con los directivos es empático				
19. Existe comunicación directa con los directivos				
20. Existen medios tecnológicos y audiovisuales a disposición del docente				
21. Se cuenta con una infraestructura adecuada				

### Cuestionario 3

#### Desempeño Laboral Docente

**Estimado Docente** La aplicación de este cuestionario, tiene como propósito recopilar información sobre el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada enunciado antes de marcar solo una vez en cada afirmación con una (X) en el recuadro que mejor exprese su opinión.

ITEMS	1	2	3	4
	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Pedagógica</b>				
1. Se aplica estrategias metodológicas multivariadas acorde con los objetivos.				
2. Utiliza diferentes medios didácticos en el proceso de enseñanza aprendizaje..				
3. Utiliza las TIC para la combinación del trabajo presencial y no presencial del alumno..				
4. Genera el desarrollo de un proceso de reflexión autocrítica permanente				
5. Participa en jornadas de reflexión entre docentes.				
6. Mantiene comunicación permanente con sus compañeros, con los estudiantes.				
7. Se preocupa y comprende los problemas de los estudiantes.				
<b>Planificación</b>				
8. Formula las capacidades de acuerdo a las competencias del perfil profesional				
9. Elabora en forma secuencial los contenidos disciplinares				
10. Diseña estrategias metodológicas atendiendo a la diversidad de los alumnos y la especificidad del contexto.				
11. Cumple con responsabilidad lo planificado.				
12. Da a conocer a los estudiantes el silabo.				
13. Informa a los estudiantes sobre la evaluación.				

<b>Investigativa</b>				
14. Desarrolla proyectos de investigación que permitan realizar trabajos colaborativos con sus estudiantes				
15. Participa en congresos y eventos propiciando la participación de sus estudiantes.				
16. Propone proyectos de investigación con la participación de los estudiante				
17. Publica artículos científicos con la colaboración de los estudiantes				
18. Se capacita para potenciar el compromiso científico con la disciplina				
19. Promueve la participación de los estudiantes en la elaboración de proyectos en equipos interdisciplinarios				
20. Participa en equipos interdisciplinarios para elaborar proyectos con los docentes.				

### Anexo 3

## Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"



UNIVERSIDAD SAN ANDRÉS

Los Olivos, 3 de Julio de 2017

Sr. Mg. CARLOS CASTRO GUILLEN


PRESENTE. -

Es muy grato dirigirme a Ud., señor Magister, para saludarlo cordialmente y hacer de su conocimiento que, en atención a su solicitud, consideramos brindarle las facilidades para aplicar los instrumentos de su investigación titulada: **"Planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017"**.

Es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima.

Atentamente



UNIVERSIDAD SAN ANDRÉS  
  
DR. JOSÉ OGRES SAUSA CORNEJO  
RECTOR



## Anexo 4

### Validación de instrumentos mediante Juicio de Expertos



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Planificación Estratégica

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Planificación estratégica Corporativa</b>							
1	En la universidad redactan la misión de acuerdo con los propósitos de la universidad	✓		✓		✓		
2	La Universidad dispone de objetivos estratégicos articulados a la misión y visión institucional, y se encuentra alineado a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.	✓		✓		✓		
3	La Universidad ha actualizado sus objetivos estratégicos ante cambios de carácter político, económico, social o legal, de los organismos de educación superior	✓		✓		✓		
4	La Universidad ha actualizado sus objetivos estratégicos ante las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general	✓		✓		✓		
5	Cumplen la misión con el conjunto de valores que ha determinado la comunidad educativa	✓		✓		✓		
6	La Universidad dispone de una misión institucional articulada a la visión y acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.	✓		✓		✓		
7	La Universidad dispone de una visión institucional acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.	✓		✓		✓		
	<b>D2 Planificación estratégica táctica</b>	✓		✓		✓		
8	La universidad considera las necesidades de todos los miembros de la comunidad universitaria en la construcción de sus objetivos, estrategias y metas.	✓		✓		✓		
9	Se logra las metas que propone la universidad.	✓		✓		✓		
10	La Universidad dispone de metas a corto, mediano y largo plazo acordes a los requerimientos planteados y establecidos en los objetivos estratégicos de la comunidad universitaria	✓		✓		✓		
11	La universidad establece planes, considerando los requerimientos del mercado laboral.	✓		✓		✓		
12	A cada equipo de trabajo le delegan la toma de decisiones en su área laboral	✓		✓		✓		
13	Se establece e implementa planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los mismos y una rápida ejecución de los nuevos	✓		✓		✓		
14	Se asegura los recursos financieros para el cumplimiento de los planes de acción.	✓		✓		✓		
	<b>D3 Planificación Operacional</b>	✓		✓		✓		
15	El Director de la escuela y su equipo planifican en corto, mediano y largo plazo las acciones, recogiendo sus expectativas, requerimientos e intereses	✓		✓		✓		
16	Las metas ejecutadas y que forman parte de los componentes se cumplen de acuerdo al plan estratégico de la universidad.	✓		✓		✓		



17	.La malla curricular están de acuerdo a los objetivos estratégicos	✓		✓		✓		
18	Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a las metas del plan operativo anual de la Universidad	✓		✓		✓		
19	Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a los presupuestos planificados en el plan operativo anual de la Universidad.	✓		✓		✓		
20	Las actividades ejecutadas se evalúan de acuerdo a lo planificado en el plan operativo anual de la Universidad	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable ☒      Aplicable después de corregir ☐      No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez evaluador: .....de Julio del 2017  
 CORDOVA JEPAZ ALEJANDRO DNI: 10028845  
 Especialidad del evaluador:.....CONTADOR PUBLICO COLEGIADO - DOCTOR EN EDUCACION - (SWEDU)

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Firma

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Talento Humano**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Interno</b>							
1	Selección del personal de acuerdo al perfil.	✓		✓		✓		
2	Se considera la formación y experiencia laboral de acuerdo al nivel y especialidad..	✓		✓		✓		
3	Los docentes realizan aportes teóricos y metodológicos documentados a la universidad.	✓		✓		✓		
4	Se Propone liderar los trabajos en equipo	✓		✓		✓		
5	La Institución aprovecha del potencial creativo de sus trabajadores.	✓		✓		✓		
6	Se promueve talleres de capacitación al personal para la práctica docente..	✓		✓		✓		
7	Se capacita al personal de acuerdo al desarrollo de sus funciones.	✓		✓		✓		
8	Se gestionan convenios para asegurar estudios y becas a los docentes	✓		✓		✓		
9	Las remuneraciones está de acuerdo al trabajo realizado	✓		✓		✓		
10	Inculcar en los estudiantes la honestidad e integridad. Puntualidad y el Compromiso.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión Externa</b>	✓		✓		✓		
11	Existe un ambiente de confianza entre Compañeros.	✓		✓		✓		
12	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.	✓		✓		✓		
13	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.	✓		✓		✓		
14	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo	✓		✓		✓		
15	El nivel de interacción con mis colegas me permite compartir experiencias y mejorar mis prácticas pedagógicas.	✓		✓		✓		
16	La institución promueve equipos de trabajo que me aportan al cumplimiento de los objetivos propuestos.	✓		✓		✓		
17	En los equipos de trabajo donde participo mis opiniones son valoradas.	✓		✓		✓		
18	La relación con los directivos es empático	✓		✓		✓		
19	Existe comunicación directa con los directivos	✓		✓		✓		
20	Existen medios tecnológicos y audiovisuales a disposición del docente	✓		✓		✓		
21	Se cuenta con una infraestructura adecuada	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [☒]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]    .....de Julio del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: .....CÓRDOVA DEPAZ ALEJANDRO.....DNI: .....10028845.....

Especialidad del evaluador:.....CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO - DOCTOR EN EDUCACIÓN (SUNEDU).....

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
Firma



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESEMPEÑO LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Pedagógica</b>							
1	Se aplica estrategias metodológicas multivariadas acorde con los objetivos.	✓		✓		✓		
2	Utiliza diferentes medios didácticos en el proceso de enseñanza aprendizaje..	✓		✓		✓		
3	Utiliza las TIC para la combinación del trabajo presencial y no presencial del alumno..	✓		✓		✓		
4	Genera el desarrollo de un proceso de reflexión autocrítica permanente	✓		✓		✓		
5	Participa en jornadas de reflexión entre docentes.	✓		✓		✓		
6	Mantiene comunicación permanente con sus compañeros, con los estudiantes...	✓		✓		✓		
7	Se preocupa y comprende los problemas de los estudiantes.	✓		✓		✓		
	<b>D2 Planificación</b>	✓		✓		✓		
8	Formula las capacidades de acuerdo a las competencias del perfil profesional	✓		✓		✓		
9	Elabora en forma secuencial los contenidos disciplinares	✓		✓		✓		
10	Diseña estrategias metodológicas atendiendo a la diversidad de los alumnos y la especificidad del contexto.	✓		✓		✓		
11	Cumple con responsabilidad lo planificado.	✓		✓		✓		
12	Da a conocer a los estudiantes el sílabo.	✓		✓		✓		
13	1. Informa a los estudiantes sobre la evaluación.	✓		✓		✓		
	<b>D3 Investigativa</b>	✓		✓		✓		
15	-Desarrolla proyectos de investigación que permitan realizar trabajos colaborativos con sus estudiantes	✓		✓		✓		
16	Participa en congresos y eventos propiciando la participación de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
17	Propone proyectos de investigación con la participación de los estudiante	✓		✓		✓		
18	Publica artículos científicos con la colaboración de los estudiantes	✓		✓		✓		
19	Se capacita para potenciar el compromiso científico con la disciplina	✓		✓		✓		
20	Promueve la participación de los estudiantes en la elaboración de proyectos en equipos interdisciplinarios	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]    .....de Julio del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: CÓRDOVA DEPAZ ALEJANDRO .....DNI: 10028845 .....

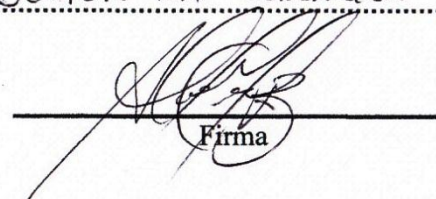
Especialidad del evaluador: CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO - DOCTOR EN EDUCACIÓN (SWJEDU) .....

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
Firma



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Planificación Estratégica

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Planificación estratégica Corporativa</b>							
1	En la universidad redactan la misión de acuerdo con los propósitos de la universidad	✓		✓		✓		
2	La Universidad dispone de objetivos estratégicos articulados a la misión y visión institucional, y se encuentra alineado a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.	✓		✓		✓		
3	La Universidad ha actualizado sus objetivos estratégicos ante cambios de carácter político, económico, social o legal, de los organismos de educación superior	✓		✓		✓		
4	La Universidad ha actualizado sus objetivos estratégicos ante las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general	✓		✓		✓		
5	Cumplen la misión con el conjunto de valores que ha determinado la comunidad educativa	✓		✓		✓		
6	La Universidad dispone de una misión institucional articulada a la visión y acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.	✓		✓		✓		
7	La Universidad dispone de una visión institucional acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.	✓		✓		✓		
	<b>D2 Planificación estratégica táctica</b>	✓		✓		✓		
8	La universidad considera las necesidades de todos los miembros de la comunidad universitaria en la construcción de sus objetivos, estrategias y metas.	✓		✓		✓		
9	Se logra las metas que propone la universidad.	✓		✓		✓		
10	La Universidad dispone de metas a corto, mediano y largo plazo acordes a los requerimientos planteados y establecidos en los objetivos estratégicos de la comunidad universitaria	✓		✓		✓		
11	La universidad establece planes, considerando los requerimientos del mercado laboral.	✓		✓		✓		
12	A cada equipo de trabajo le delegan la toma de decisiones en su área laboral	✓		✓		✓		
13	Se establece e implementa planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los mismos y una rápida ejecución de los nuevos	✓		✓		✓		
14	Se asegura los recursos financieros para el cumplimiento de los planes de acción.	✓		✓		✓		
	<b>D3 Planificación Operacional</b>	✓		✓		✓		
15	El Director de la escuela y su equipo planifican en corto, mediano y largo plazo las acciones, recogiendo sus expectativas, requerimientos e intereses	✓		✓		✓		
16	Las metas ejecutadas y que forman parte de los componentes se cumplen de acuerdo al plan estratégico de la universidad.	✓		✓		✓		



17	La malla curricular están de acuerdo a los objetivos estratégicos	✓		✓		✓	
18	Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a las metas del plan operativo anual de la Universidad	✓		✓		✓	
19	Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a los presupuestos planificados en el plan operativo anual de la Universidad.	✓		✓		✓	
20	Las actividades ejecutadas se evalúan de acuerdo a lo planificado en el plan operativo anual de la Universidad	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [☒]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: CARRANZA ESTELA TEODORO .....de Julio del 2017  
 DNI: 08074405  
 Especialidad del evaluador: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN (CUNEBU)

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
 Firma

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Talento Humano**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Interno</b>							
1	Selección del personal de acuerdo al perfil.	✓		✓		✓		
2	Se considera la formación y experiencia laboral de acuerdo al nivel y especialidad..	✓		✓		✓		
3	Los docentes realizan aportes teóricos y metodológicos documentados a la universidad.	✓		✓		✓		
4	Se Propone liderar los trabajos en equipo	✓		✓		✓		
5	La Institución aprovecha del potencial creativo de sus trabajadores.	✓		✓		✓		
6	Se promueve talleres de capacitación al personal para la práctica docente..	✓		✓		✓		
7	Se capacita al personal de acuerdo al desarrollo de sus funciones.	✓		✓		✓		
8	Se gestionan convenios para asegurar estudios y becas a los docentes	✓		✓		✓		
9	Las remuneraciones está de acuerdo al trabajo realizado	✓		✓		✓		
10	Inculcar en los estudiantes la honestidad e integridad. Puntualidad y el Compromiso.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión Externa</b>	✓		✓		✓		
11	Existe un ambiente de confianza entre Compañeros.	✓		✓		✓		
12	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.	✓		✓		✓		
13	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.	✓		✓		✓		
14	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo	✓		✓		✓		
15	El nivel de interacción con mis colegas me permite compartir experiencias y mejorar mis prácticas pedagógicas.	✓		✓		✓		
16	La institución promueve equipos de trabajo que me aportan al cumplimiento de los objetivos propuestos.	✓		✓		✓		
17	En los equipos de trabajo donde participo mis opiniones son valoradas.	✓		✓		✓		
18	La relación con los directivos es empático	✓		✓		✓		
19	Existe comunicación directa con los directivos	✓		✓		✓		
20	Existen medios tecnológicos y audiovisuales a disposición del docente	✓		✓		✓		
21	Se cuenta con una infraestructura adecuada	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [☒]    Aplicable después de corregir [ ☐ ]    No aplicable [ ☐ ]    .....de Julio del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: CARRANZA ESTELA TEBORDO DNI: 08074405

Especialidad del evaluador: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN (SUNEDU)

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

  
Firma

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESEMPEÑO LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Pedagógica</b>							
1	Se aplica estrategias metodológicas multivariadas acorde con los objetivos.	✓		✓		✓		
2	Utiliza diferentes medios didácticos en el proceso de enseñanza aprendizaje..	✓		✓		✓		
3	Utiliza las TIC para la combinación del trabajo presencial y no presencial del alumno..	✓		✓		✓		
4	Genera el desarrollo de un proceso de reflexión autocrítica permanente	✓		✓		✓		
5	Participa en jornadas de reflexión entre docentes.	✓		✓		✓		
6	Mantiene comunicación permanente con sus compañeros, con los estudiantes...	✓		✓		✓		
7	Se preocupa y comprende los problemas de los estudiantes.	✓		✓		✓		
	<b>D2 Planificación</b>	✓		✓		✓		
8	Formula las capacidades de acuerdo a las competencias del perfil profesional	✓		✓		✓		
9	Elabora en forma secuencial los contenidos disciplinares	✓		✓		✓		
10	Diseña estrategias metodológicas atendiendo a la diversidad de los alumnos y la especificidad del contexto.	✓		✓		✓		
11	Cumple con responsabilidad lo planificado.	✓		✓		✓		
12	Da a conocer a los estudiantes el sílabo.	✓		✓		✓		
13	1. Informa a los estudiantes sobre la evaluación.	✓		✓		✓		
	<b>D3 Investigativa</b>	✓		✓		✓		
15	-Desarrolla proyectos de investigación que permitan realizar trabajos colaborativos con sus estudiantes	✓		✓		✓		
16	Participa en congresos y eventos propiciando la participación de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
17	Propone proyectos de investigación con la participación de los estudiante	✓		✓		✓		
18	Publica artículos científicos con la colaboración de los estudiantes	✓		✓		✓		
19	Se capacita para potenciar el compromiso científico con la disciplina	✓		✓		✓		
20	Promueve la participación de los estudiantes en la elaboración de proyectos en equipos interdisciplinarios	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [☒]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]    .....de Julio del 2017

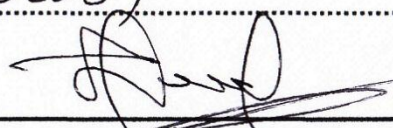
Apellidos y nombres del juez evaluador: CARRONZA ESTELA TEODORO DNI: 08074401

Especialidad del evaluador: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN (SUA EDU)

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

  
Firma

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Planificación Estratégica

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Planificación estratégica Corporativa</b>							
1	En la universidad redactan la misión de acuerdo con los propósitos de la universidad	✓		✓		✓		
2	La Universidad dispone de objetivos estratégicos articulados a la misión y visión institucional, y se encuentra alineado a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.	✓		✓		✓		
3	La Universidad ha actualizado sus objetivos estratégicos ante cambios de carácter político, económico, social o legal, de los organismos de educación superior	✓		✓		✓		
4	La Universidad ha actualizado sus objetivos estratégicos ante las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general	✓		✓		✓		
5	Cumplen la misión con el conjunto de valores que ha determinado la comunidad educativa	✓		✓		✓		
6	La Universidad dispone de una misión institucional articulada a la visión y acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.	✓		✓		✓		
7	La Universidad dispone de una visión institucional acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.	✓		✓		✓		
	<b>D2 Planificación estratégica táctica</b>	✓		✓		✓		
8	La universidad considera las necesidades de todos los miembros de la comunidad universitaria en la construcción de sus objetivos, estrategias y metas.	✓		✓		✓		
9	Se logra las metas que propone la universidad.	✓		✓		✓		
10	La Universidad dispone de metas a corto, mediano y largo plazo acordes a los requerimientos planteados y establecidos en los objetivos estratégicos de la comunidad universitaria	✓		✓		✓		
11	La universidad establece planes, considerando los requerimientos del mercado laboral.	✓		✓		✓		
12	A cada equipo de trabajo le delegan la toma de decisiones en su área laboral	✓		✓		✓		
13	Se establece e implementa planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los mismos y una rápida ejecución de los nuevos	✓		✓		✓		
14	Se asegura los recursos financieros para el cumplimiento de los planes de acción.	✓		✓		✓		
	<b>D3 Planificación Operacional</b>	✓		✓		✓		
15	El Director de la escuela y su equipo planifican en corto, mediano y largo plazo las acciones, recogiendo sus expectativas, requerimientos e intereses	✓		✓		✓		
16	Las metas ejecutadas y que forman parte de los componentes se cumplen de acuerdo al plan estratégico de la universidad.	✓		✓		✓		



17	.La malla curricular están de acuerdo a los objetivos estratégicos	✓		✓		✓		
18	Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a las metas del plan operativo anual de la Universidad	✓		✓		✓		
19	Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a los presupuestos planificados en el plan operativo anual de la Universidad.	✓		✓		✓		
20	Las actividades ejecutadas se evalúan de acuerdo a lo planificado en el plan operativo anual de la Universidad	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Loiza Dubois Paula Viviana .....de Julio del 2017  
 DNI: 08485754  
 Especialidad del evaluador: Dra en Educación - Metodóloga .....

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

  
 Firma

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Talento Humano**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Interno</b>							
1	Selección del personal de acuerdo al perfil.	✓		✓		✓		
2	Se considera la formación y experiencia laboral de acuerdo al nivel y especialidad..	✓		✓		✓		
3	Los docentes realizan aportes teóricos y metodológicos documentados a la universidad.	✓		✓		✓		
4	Se Propone liderar los trabajos en equipo	✓		✓		✓		
5	La Institución aprovecha del potencial creativo de sus trabajadores.	✓		✓		✓		
6	Se promueve talleres de capacitación al personal para la práctica docente..	✓		✓		✓		
7	Se capacita al personal de acuerdo al desarrollo de sus funciones.	✓		✓		✓		
8	Se gestionan convenios para asegurar estudios y becas a los docentes	✓		✓		✓		
9	Las remuneraciones está de acuerdo al trabajo realizado	✓		✓		✓		
10	Inculcar en los estudiantes la honestidad e integridad. Puntualidad y el Compromiso.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión Externa</b>	✓		✓		✓		
11	Existe un ambiente de confianza entre Compañeros.	✓		✓		✓		
12	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.	✓		✓		✓		
13	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.	✓		✓		✓		
14	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo	✓		✓		✓		
15	El nivel de interacción con mis colegas me permite compartir experiencias y mejorar mis prácticas pedagógicas.	✓		✓		✓		
16	La institución promueve equipos de trabajo que me aportan al cumplimiento de los objetivos propuestos.	✓		✓		✓		
17	En los equipos de trabajo donde participo mis opiniones son valoradas.	✓		✓		✓		
18	La relación con los directivos es empático	✓		✓		✓		
19	Existe comunicación directa con los directivos	✓		✓		✓		
20	Existen medios tecnológicos y audiovisuales a disposición del docente	✓		✓		✓		
21	Se cuenta con una infraestructura adecuada	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]    .....de Julio del 2017

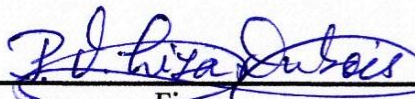
Apellidos y nombres del juez evaluador: LIZA DUBOIS Paula Viviana .....DNI: 08485754 .....

Especialidad del evaluador: Dra en Educación - Metodología .....

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

  
Firma

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESEMPEÑO LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Pedagógica</b>							
1	Se aplica estrategias metodológicas multivariadas acorde con los objetivos.	✓		✓		✓		
2	Utiliza diferentes medios didácticos en el proceso de enseñanza aprendizaje..	✓		✓		✓		
3	Utiliza las TIC para la combinación del trabajo presencial y no presencial del alumno..	✓		✓		✓		
4	Genera el desarrollo de un proceso de reflexión autocrítica permanente	✓		✓		✓		
5	Participa en jornadas de reflexión entre docentes.	✓		✓		✓		
6	Mantiene comunicación permanente con sus compañeros, con los estudiantes...	✓		✓		✓		
7	Se preocupa y comprende los problemas de los estudiantes.	✓		✓		✓		
	<b>D2 Planificación</b>	✓		✓		✓		
8	Formula las capacidades de acuerdo a las competencias del perfil profesional	✓		✓		✓		
9	Elabora en forma secuencial los contenidos disciplinares	✓		✓		✓		
10	Diseña estrategias metodológicas atendiendo a la diversidad de los alumnos y la especificidad del contexto.	✓		✓		✓		
11	Cumple con responsabilidad lo planificado.	✓		✓		✓		
12	Da a conocer a los estudiantes el silabo.	✓		✓		✓		
13	1. Informa a los estudiantes sobre la evaluación.	✓		✓		✓		
	<b>D3 Investigativa</b>	✓		✓		✓		
15	-Desarrolla proyectos de investigación que permitan realizar trabajos colaborativos con sus estudiantes	✓		✓		✓		
16	Participa en congresos y eventos propiciando la participación de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
17	Propone proyectos de investigación con la participación de los estudiante	✓		✓		✓		
18	Publica artículos científicos con la colaboración de los estudiantes	✓		✓		✓		
19	Se capacita para potenciar el compromiso científico con la disciplina	✓		✓		✓		
20	Promueve la participación de los estudiantes en la elaboración de proyectos en equipos interdisciplinarios	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [☒]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]    .....de Julio del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Liza Dubois Paula Viviana .....DNI: 08485754 .....

Especialidad del evaluador: Doa en Educación - Metodología .....

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

  
Firma

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



## Anexo 5

### Base de datos

VARIABLE PLANIFICACION ESTRATEGICA																				
Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3
2	4	2	2	2	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	3
3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
4	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	1	1	3	1	1	2	3
5	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2
6	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
8	3	2	4	2	2	3	2	3	4	2	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4
9	3	3	2	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
10	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	3	1	1	3	2	1
11	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
12	3	2	2	3	3	1	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
13	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	3	3	3	2	1	2
14	1	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2
15	3	4	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
16	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2
17	3	4	3	4	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	2	4	2	3	4	4
18	4	3	4	2	4	3	4	3	3	2	4	2	4	3	4	2	4	4	3	3
19	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3
20	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
21	3	3	2	3	2	2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2
22	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	2	3
23	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2
24	4	2	2	4	4	2	2	2	4	4	3	3	3	2	4	2	4	4	4	2
25	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
26	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
27	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2
29	2	2	1	1	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3
30	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
31	4	4	4	4	2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3
32	2	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3
33	4	2	2	2	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	3
34	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
35	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	1	1	3	1	1	2	3
36	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2
37	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
39	3	2	4	2	2	3	2	3	4	2	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4
40	3	3	2	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
41	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	3	1	1	3	2	1
42	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
43	3	2	2	3	3	1	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
44	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	3	3	3	2	1	2
45	1	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2
46	3	4	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
47	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2
48	3	4	3	4	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	2	4	2	3	4	4
49	4	3	4	2	4	3	4	3	3	2	4	2	4	3	4	2	4	4	3	3
50	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3
51	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
52	3	3	2	3	2	2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2
53	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	2	3
54	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
55	3	2	1	2	2	2	1	1	3	3	2	3	3	3	1	2	2	2	1	1
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3

57	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1
58	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2
59	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
60	3	1	1	3	2	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1
61	2	3	3	1	1	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	1	1	3	2	2
62	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
63	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3
64	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3
65	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2	3	4	4
66	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2
67	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4
68	2	2	1	2	3	3	2	2	3	1	1	2	3	1	2	1	2	2	3	2
69	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2
70	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
71	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3	2
72	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2
73	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2
74	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
76	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2
77	2	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	1
78	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3
79	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2
80	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2
81	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3
82	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	2
83	3	1	3	1	1	3	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2
84	2	1	2	3	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1
85	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	2	3	3
86	2	1	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3
87	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3
88	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2
89	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2
90	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3
91	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
92	3	3	3	2	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
93	3	3	3	2	2	2	4	2	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3
94	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3
96	3	4	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4
97	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2
98	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	2	3	4	4
99	2	2	1	2	3	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1
100	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3

VARIABLE TALENTO HUMANO																					
Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	1	2	4	4	4	3	2	3
2	3	2	4	2	1	4	3	1	2	1	4	2	4	4	1	2	4	1	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	4
4	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	1	3
5	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
7	3	4	2	1	3	1	3	2	1	4	2	1	3	4	1	3	1	2	4	1	4
8	3	2	1	3	4	3	2	2	1	1	3	4	4	4	2	3	1	2	3	4	3
9	2	2	3	2	4	3	3	4	2	4	4	2	2	4	3	4	3	2	4	2	4
10	1	3	2	4	1	1	1	2	3	3	2	4	3	4	3	2	2	2	4	4	4
11	3	3	2	2	1	3	1	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3
12	1	3	1	3	1	1	1	1	4	4	2	3	3	3	2	1	1	1	3	3	3
13	1	1	1	2	2	2	2	1	2	4	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2
14	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4	4
16	1	2	2	1	4	4	1	1	2	4	2	1	4	1	2	2	1	1	1	4	1
17	3	4	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
18	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2
19	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	4
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2
21	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
22	3	1	4	1	1	1	1	4	1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	2
23	4	3	4	2	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3	2	3	2
24	1	2	2	4	1	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4
25	2	4	2	4	2	2	1	4	3	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	3	4
26	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
27	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2
28	3	3	1	3	1	1	1	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	3
29	1	3	2	3	1	2	2	2	3	3	3	4	2	3	1	1	1	2	2	3	2
30	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	4	4	1	1	1	1	3	1	2	1
31	2	3	1	3	2	3	2	2	4	1	2	2	3	3	2	4	2	3	2	2	2
32	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	1	2	4	4	4	3	2	3
33	3	2	4	2	1	4	3	1	2	1	4	2	4	4	1	2	4	1	3	2	3
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	4
35	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	1	3
36	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
38	3	4	2	1	3	1	3	2	1	4	2	1	3	4	1	3	1	2	4	1	4
39	3	2	1	3	4	3	2	2	1	1	3	4	4	4	2	3	1	2	3	4	3
40	2	2	3	2	4	3	3	4	2	4	4	2	2	4	3	4	3	2	4	2	4
41	1	3	2	4	1	1	1	2	3	3	2	4	3	4	3	2	2	2	4	4	4
42	3	3	2	2	1	3	1	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3
43	1	3	1	3	1	1	1	1	4	4	2	3	3	3	2	1	1	1	3	3	3
44	1	1	1	2	2	2	2	1	2	4	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2
45	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4	4
47	1	2	2	1	4	4	1	1	2	4	2	1	4	1	2	2	1	1	1	4	1
48	3	4	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
49	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2
50	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	4

51	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2
52	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
53	3	1	4	1	1	1	1	4	1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	2
54	1	3	1	4	1	1	1	4	1	4	4	4	4	3	1	1	1	1	3	4	3
55	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	4	3	3	1	2	2	2	2	2
56	2	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2
57	4	2	4	4	3	4	1	1	2	2	4	1	4	1	1	2	2	2	4	1	4
58	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
59	2	4	2	2	2	4	2	1	2	3	1	4	2	1	4	2	1	4	1	4	1
60	2	1	1	4	2	4	1	2	3	2	1	2	1	3	1	3	1	3	2	4	2
61	2	4	1	1	1	3	3	1	2	1	1	4	1	1	2	2	1	2	1	2	1
62	1	1	4	1	1	4	4	1	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	1	4
63	3	4	1	3	3	3	3	3	2	3	1	4	2	3	1	2	3	4	1	3	1
64	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3
65	3	3	1	1	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3
66	3	2	4	1	2	2	3	4	4	2	4	3	4	4	1	3	1	4	2	2	2
67	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4
68	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
69	3	3	2	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3
70	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3
71	2	3	2	4	1	2	2	3	4	4	2	4	3	4	4	1	3	1	4	2	4
72	3	2	4	2	1	1	2	1	2	2	1	2	3	2	1	4	2	1	2	1	2
73	1	1	3	2	3	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	3	2	1	2
74	3	3	4	1	1	4	3	4	3	2	3	2	4	3	2	2	1	2	3	2	3
75	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3
76	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2	2	1	2	1	3	2	1	2	1	1	1
77	3	1	4	1	4	1	3	4	3	1	4	4	4	3	1	1	1	4	3	2	3
78	3	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1
79	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2
80	2	4	2	3	2	3	2	2	2	4	1	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2
81	1	3	1	2	1	1	3	1	2	1	2	2	4	2	2	2	1	2	1	2	1
82	1	4	3	1	2	1	4	2	4	3	4	3	3	1	1	1	2	2	3	1	3
83	4	2	1	3	2	3	1	3	1	4	4	3	3	4	2	4	1	1	1	2	1
84	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4
85	1	3	1	3	1	1	3	1	1	3	2	3	4	1	3	3	4	4	1	1	1
86	1	3	1	4	1	1	1	3	4	4	1	3	2	4	3	1	1	2	3	2	3
87	2	2	2	3	3	3	1	1	1	2	3	4	3	3	3	2	2	1	2	3	2
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3
89	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	4	4	3	2	2	2
90	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1
91	1	3	2	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3	4	4	4
92	1	4	1	3	3	1	3	4	2	4	3	4	4	2	3	4	4	2	3	3	4
93	2	2	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3
94	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2
95	4	4	2	3	3	4	2	4	3	2	2	3	4	2	3	4	2	4	3	4	3
96	2	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3	4	3	3
97	1	2	1	2	3	4	1	3	1	2	3	4	2	4	4	3	4	3	4	1	4
98	4	1	1	1	4	4	2	1	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3
99	1	3	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	3	2
100	2	2	4	3	4	4	2	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	2	3	2

VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL																				
Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3
2	3	2	2	4	2	2	4	4	3	3	3	1	1	3	3	3	1	3	2	2
3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
4	3	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	3	1	3	2	2	2
5	1	2	3	3	2	3	3	1	2	3	2	4	2	1	2	1	2	2	1	1
6	2	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	1
7	4	2	3	1	4	1	1	2	3	2	4	1	2	2	4	3	1	2	4	1
8	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	2	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3
10	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	3	3	2	2	2
11	3	2	3	2	1	3	3	2	1	2	2	2	3	4	1	1	2	2	3	2
12	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
13	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	4	1	1	2	2	2	2
14	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3
15	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
16	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	1	2	4	2	2
17	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3
19	4	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2
20	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	2	2
21	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3
22	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4
23	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	4	3	2	3	2	4	2
24	3	1	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4
25	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2
26	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
27	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
28	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	3	1
29	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2
30	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2
31	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
32	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3
33	3	2	2	4	2	2	4	4	3	3	3	1	1	3	3	3	1	3	2	2
34	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
35	3	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	3	1	3	2	2	2
36	1	2	3	3	2	3	3	1	2	3	2	4	2	1	2	1	2	2	1	1
37	2	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	1
38	4	2	3	1	4	1	1	2	3	2	4	1	2	2	4	3	1	2	4	1
39	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
40	3	2	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3
41	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	3	3	2	2	2
42	3	2	3	2	1	3	3	2	1	2	2	2	3	4	1	1	2	2	3	2
43	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
44	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	4	1	1	2	2	2	2
45	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3
46	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
47	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	1	2	4	2	2
48	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3
50	4	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2

51	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	2	2
52	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3
53	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4
54	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
55	2	3	3	1	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	4
56	4	4	3	4	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3
57	2	3	4	1	3	3	2	1	3	1	1	3	4	2	2	2	1	4	2	4
58	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	4
59	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	4	3	2
60	2	3	1	2	2	4	1	2	3	2	1	3	2	4	2	1	3	1	3	1
61	2	4	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	1	1	1
62	1	1	4	1	4	3	2	4	4	1	1	4	4	4	2	2	2	1	1	4
63	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	3	4	2	4	4
65	4	3	2	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4
66	1	2	4	4	3	3	4	1	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	1	2
67	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4
68	1	3	3	4	1	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	3	2	3	3
69	1	3	3	4	1	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	3
70	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	2	2	3	4	3	4
71	1	2	4	4	3	3	4	1	4	2	4	4	3	3	3	4	4	2	1	4
72	3	1	1	3	2	1	2	3	1	2	1	4	3	2	4	2	1	2	4	1
73	1	1	1	4	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	3
74	1	3	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	2	4	3	4
75	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	3
76	1	2	1	3	3	1	2	2	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	3	4
77	1	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
78	1	3	1	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3	2	1	3	4
79	4	3	2	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3
80	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	4	4	2	2	3	3	2	3	2	3
81	2	1	1	4	1	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	2	4	2	2
82	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	1	2
83	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	2	1	2	2	2	2	3
84	2	4	2	2	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	2	3	2	4	3	4
85	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	2	3	4	2	2	1	2	4	1	3
86	1	1	4	2	3	4	3	2	3	4	2	3	2	3	1	3	2	2	3	2
87	2	4	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	1
88	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	2
89	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	2
90	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	2	2	3	4	2	3	3	4
91	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	2	4
92	3	3	2	2	4	4	2	3	2	3	1	4	4	3	3	3	4	2	3	3
93	2	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	2	4
94	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3
95	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
96	2	3	3	4	4	3	3	2	4	2	3	4	4	4	3	4	4	2	2	3
97	3	2	4	2	2	4	4	1	3	2	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3
98	4	4	4	3	4	1	4	4	1	2	4	4	1	4	4	2	4	2	4	4
99	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2
100	3	4	2	3	2	3	4	3	2	2	2	4	3	4	4	2	2	3	3	4

## Anexo 6

### Fotos









**Anexo 7**  
**Artículo científico**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Influencia de la Planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017**

Mgstr. Carlos Agustín Castro Guillén  
finanzasyproyectoscastro@yahoo.es

Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo Filial Lima

**Resumen**

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño docente de una universidad privada de Lima. Metodología descriptiva, explicativa, de diseño no experimental, de corte transversal. Se utilizó como técnica la encuesta y como instrumentos tres cuestionarios tipo escala de Likert, que se aplicaron a 100 docentes de una universidad privada de Lima. Se utilizó la regresión logística ordinal y se obtuvo como resultado de la investigación, que en un 51.1% el desempeño laboral de los docentes depende de la planificación estratégica y el talento humano es decir que si existe una influencia significativa de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral de los docentes de una universidad Privada de Lima. En cuanto a las dimensiones del desempeño laboral de los docentes se encontró que existe una dependencia de la planificación estratégica y el talento humano sobre ellas.

**Palabra claves:** Planificación estratégica, talento humano, desempeño laboral.

**Abstract**

The objective of the research was to determine the influence of strategic planning and human talent on the teaching performance of a private university in Lima. Descriptive, explanatory methodology, non-experimental, cross-sectional design. The survey was used as a technique and as instruments three Likert scale questionnaires were applied to 100 teachers from a private university in Lima. Ordinal logistic regression was used and it was obtained as a result of the research, that in a 51.1% the teachers' work performance depends on strategic planning and human talent, that is, if there is a significant influence of strategic planning and talent. Human performance in the work of teachers of a Private University of Lima. Regarding the dimensions of teachers' job performance; it was found that there is a dependence on strategic planning and human talent on them.

**Keyword:** Strategic planning, human talent, job performance.

## **Introducción**

La planificación forma parte de la mayoría de las actividades de las personas, de las entidades públicas y las empresas del sector privado. Asimismo, en la actualidad el talento humano es un factor estratégico en toda organización que puede incidir en el desempeño laboral de los colaboradores.

Al respecto, en la revisión bibliográfica se pudo encontrar a nivel internacional el estudio de Bieito (2015) en Uruguay, que puso en evidencia la no existencia de planes estratégicos en la Agencia de Gobierno electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento, explicado por la falta de voluntad política y entendimiento por parte de las autoridades departamentales, la falta de capacidad en gestión y modernización y de capital humano en general, y la falta de recursos financieros fueron los impedimentos más frecuentemente citados. Con respecto al talento humano Castilla (2013) en Barcelona resalta que muchas empresas consideran a sus trabajadores como un recurso y una ventaja competitiva sin embargo no están preparadas para la búsqueda y retención de sus trabajadores, es importante que las organizaciones cuenten con RR.HH. concluyendo que la gestión del talento humano debe considerarse como el producto de multiplicar las competencias por compromiso.

En el Perú, Azcue (2013) en un instituto de educación superior de Juliaca observó que la Teoría del Capital Humano viene acrecentándose con mayor frecuencia en el indicador laboral y que sirve como aporte de la gestión del talento humano en el desarrollo del liderazgo transformacional en las organizaciones educativas propensas a ser elegidos como centros de incubación de conceptos y procesos. En esa línea, Alvildo (2015) en una empresa textil en Lima encontró que la gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

En este contexto, se plantea la necesidad de realizar la presente investigación y surge la siguiente interrogante: ¿En qué medida influye la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017?

### **Planificación estratégica**

Koontz y Weihrich (2007) sostienen que la planificación “consiste en elegir misiones y objetivos y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas” (p.27). Es decir, la planificación es un proceso de proyección realista hacia el futuro, para lo cual hace uso de un conjunto de técnicas y métodos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan.

Según Chiavenato (2009) “la estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno” (p. 73). Las estrategias surgen de tomar los elementos que rodean a la organización, y se constituye en un factor clave en el éxito organizacional.

La planificación estratégica para Lamb, Hair y McDaniel (2011) es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos

de una empresa y las oportunidades de evolución de mercado. La meta de planificación estratégica es lograr la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Por lo tanto, las decisiones estratégicas requieren compromisos de los recursos a largo plazo(p.38).

Por lo tanto, la planificación estratégica parte de un análisis y evaluación de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la empresa como de las fortalezas y debilidades propias de la misma, y se proyecta a futuro.

Por ello se plantea que: “La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotler y Armstrong, 1998, p. 89). Es decir, la planificación estratégica implica una dirección estratégica que se configura como un proceso completo y articulado.

La importancia de la planificación estratégica se fundamenta en que “proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen de forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender un periodo razonable” (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, (1998, p.9). La planeación estratégica permite que los líderes de una empresa emitan acciones, energía en una organización y tiene la convicción de lograr la visión. Asimismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opere.

Las dimensiones de la planificación estratégica se fundamentan en los niveles organizacionales. Al respecto Serna (2003, p.29) plantea que la planificación estratégica es una tarea distribuida en forma de cascada, en todos los niveles de arriba hacia abajo y viceversa; donde cada nivel posee sus funciones, atribuciones, coordinan y proporcionan apoyo a los demás niveles. La planificación estratégica, en su sentido más amplio, resulta de la interacción de estos niveles organizados y actuados para optimizar instituciones o empresas.

La planificación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planificación estratégica corporativa, planificación estratégica funcional o táctica y planificación estratégica operativa.

### **Talento Humano**

Chiavenato (2009) cuando se refiere al talento humano expresa que son personas “dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante” (p. 49). Poniendo de manifiesto que el talento humano está constituido por ciertas características individuales, pero que requiere para potenciarlos un entorno favorable, relevando la dimensión interna y externa del talento humano.

En el entorno organizativo, Chiavenato (2005) considera que el talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida” (p. 22).

Jerico (2008) definió al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. Es la materia prima que constituye el talento de los equipos (p.70).

La gestión del talento humano es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de el mismo como de la propia organización (Veras y Cuello, 2005, p. 15).

Consideramos que el talento humano, es un puente que logra unir el desempeño de un colaborador con los objetivos de su función en una medición tangible orientada al logro de los objetivos de la empresa de manera efectiva y eficiente. Por lo tanto, el talento es la capacidad del colaborador de generar estrategias para agregar valor al negocio a través de competencias, habilidades técnicas y acciones, que reflejen una toma de decisiones basados en la expectativa, valores de la empresa y capacidad optima del colaborador.

De acuerdo a Rodríguez (2009), la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo “es obtener la máxima creación de valor para la organización”, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro (p.1). Para comprender el enfoque de la gestión del talento humano, Rodríguez la analiza desde la óptica de dos (2) dimensiones fundamentales: Interna y Externa.

La dimensión interna comprende lo concerniente a la composición del personal, esto es: conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes; indicadores éstos que denotan la manera de gestionar el recurso humano en cualquier organización. En la dimensión externa la gestión del talento humano se aborda todo lo concerniente a los elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia del personal en las organizaciones, incluye el estudio del clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación.

### **Desempeño laboral docente**

El desempeño docente se desarrolla dentro de un marco legal, el cual comprende además de la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación Ley 28044 (2003), en su art. 56° reconoce que “el profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano” (p.21).

El docente universitario, debe ser ecuánime, justo de mente y espíritu. El docente debe mantenerse al día y estar atento a los acontecimientos mundiales, para no decepcionar al grupo que maneja y tener ideas nobles, democráticas, que le den sentido a los temas que desarrolla.

“El desempeño docente, es el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones y roles establecidos legal, institucional y socialmente, pero que son inherentes a la profesión docente. Entre tales actividades, se mencionan la planificación y programación educativa, la facilitación del aprendizaje, el empleo

de estrategias didácticas, el uso de materiales y medios didácticos, la evaluación del aprendizaje, etc.” (Cahuana, 2006, p. 65). El desempeño docente es apropiado cuando resulta de interpretar cual es el rol adecuado del docente en el momento adecuado. Su estructuración emerge del proceso natural de la interacción, de la convivencia con los educandos en la comunidad.

A la hora de evaluar el desempeño laboral del docente existen diversos enfoques, sin embargo, el de Tejada (2002) se considera pertinente para el nivel del docente universitario. La evaluación del desempeño docente tiene que ver con los roles propios de los educadores, entre las funciones de los docentes universitarios, y considerando al autor, se pueden señalar las siguientes: el rol pedagógico, el rol planificador y su rol investigativa, que dan una visión de la labor que realiza dicho profesional.

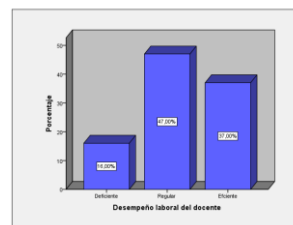
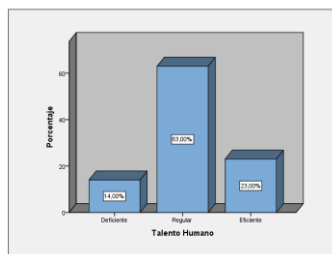
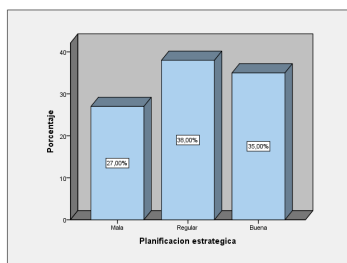
El presente trabajo de investigación se justifica teóricamente, porque se profundiza en los conocimientos del planeamiento estratégico y el talento humano que den los sustentos básicos para apoyar un buen desempeño laboral docente. Además, permitió tener una visión y conocer los problemas por los que atraviesa la universidad privada de Lima con respecto a las variables de estudio, resultados que sin duda ayudarán a fundamentar y proponer acciones y políticas de gestión que logren la calidad educativa institucional y que beneficiará a mejorar la imagen institucional, el performance docente y la formación de los estudiantes universitarios.

En concordancia con lo expuesto, el objetivo que se buscó fue determinar la influencia de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017. Formulándose la hipótesis: La planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017.

### Metodología

Se utilizó el método hipotético deductivo. El tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo, explicativo; utilizando el diseño no experimental, de corte transversal. Se trabajó con una muestra que estuvo conformada por 100 docentes de una universidad privada de Lima, siendo el muestreo no probabilístico por conveniencia. Utilizándose cuestionarios, debidamente validados (mediante Juicio de Expertos) y con una alta confiabilidad (Alfa de Cronbach 09), para medir las tres variables.

### Resultados



A nivel descriptivo, los resultados mostraron que la planificación estratégica (38%), el talento humano (63%) y el desempeño laboral docente (47%) tuvieron un nivel medio (regular).

Para la prueba de hipótesis se utilizó la regresión logística ordinal.

Tabla 12

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	91,406			
Final	32,637	58,770	4	,000

Función de enlace: Logit.

Se ha obtenido los siguientes resultados, y es que los datos alcanzados explican que la planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima, puesto que el resultado de la tabla de acuerdo al Chi cuadrado es de 58,770 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.000.

### Prueba de hipótesis general

Ho: La planificación estratégica y el talento humano no influyen en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima.

H1: La planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima.

Tabla 2

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima*

	Pseudo R-cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
Resultado	,444	,511	,289

Función de vínculo: Logit

En ese contexto, se tiene en mención los pseudo R cuadrado, en el cual se muestra la dependencia porcentual de la planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral de los docentes, donde se tiene el resultado de Cox y Snell que es igual a 0.444 que significaría que el desempeño laboral debe al 44,4% de la planificación estratégica y el talento humano, empero la subordinación más estable es del coeficiente de Nagelkerke, el cual el desempeño laboral se debe al 51,1% de la planificación estratégica y el talento humano.

### Discusión

La hipótesis principal de la investigación fue demostrada mediante la regresión logística ordinal en el pseudo R-cuadrado y el coeficiente de Nagelkerke fue 0.511 es decir que el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima depende de la planificación estratégica y el talento humano en un 51.1%, en ese sentido Bieito (2015) manifestó que es importante la voluntad de los

trabajadores y de las autoridades en la planificación estratégica, ya que es importante la realización de planes y estrategias para modernizar la gestión y el manejo del capital humano. Coincidiendo con nuestro resultado ya que en toda institución la planificación es la piedra angular para el logro de metas con una adecuada gestión del talento humano.

Al respecto Castilla (2013) manifestó que muchas empresas consideran a sus trabajadores como una ventaja competitiva, y es por ella la que debe gestionar el talento, para que puedan elaborar planes estratégicos y multiplicar el logro de las competencias y de las metas trazadas, concuerda con ello Balarezo (2014) quien manifiesta que para el desarrollo y crecimientos sostenible de una organización es importante la planificación y el talento humano.

El estudio ha contribuido en demostrar que la planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima.

Dado que el talento humano en la actualidad constituye un aspecto decisivo, pues el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que la planificación estratégica y el talento humano se convierten en un soporte del desempeño laboral del docente, siendo capaz de potenciar su trabajo y transformar la organización acorde al contexto actual.

Estos resultados permitieron dar atención a las variables de estudio y de esa manera se aportó en el sentido de alertar a los directivos de la universidad sobre una mejor calidad de la planificación estratégica en sus etapas, del adecuado talento humano para un desempeño laboral eficiente que redunde en la formación de calidad de profesionales en dicha universidad privada de Lima.

### **Conclusiones**

Se llega a la conclusión que la planificación estratégica y el talento humano influyen en el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Lima, puesto que en la prueba de hipótesis el pseudo R cuadrado cuyo resultado de Cox y Snell fue igual a 0,444 la dependencia más estable fue el coeficiente de Nagalkerke, donde mostró que el desequilibrio del desempeño laboral se debe a un 51.1% de la planificación estratégica y del talento humano. Comprobándose la hipótesis general.

### **Recomendaciones**

Es recomendable que los responsables de las universidades privadas de Lima promuevan y potencien el talento humano entre su personal, lograr ello implica implementar un plan de capacitación pedagógica que permita al personal lograr un óptimo desempeño en sus funciones, de igual forma permitirá detectar las deficiencias que deben ser reforzadas con anticipación. Estas acciones deben estar orientadas a mejorar la calidad de la educación. Es necesario que el personal responsable de evaluar a los docentes por contratar y a los que ya laboran en la empresa tomen en cuenta la experiencia, habilidades, conocimiento en las funciones que va realizar, asimismo, determinar si están preparados para enfrentar retos y tomar decisiones asertivas en el alcance de ellos, todas estas competencias favorecerán la planificación estratégica y el desempeño laboral de los docentes.

## Referencias

- Alvildo (2015). *Talento humano en la gestión de las empresas textiles de Lima metropolitana*. (Tesis doctoral, universidad Inca Garcilaso de la Vega. Perú).
- Azcue, A. (2013). *Percepción del liderazgo transformacional basado en la teoría del capital humano en los directivos, docentes y estudiantes de las instituciones de educación superior seleccionadas en Juliaca – 2012*. (Tesis doctoral. Universidad Católica de Santa María. Arequipa).
- Balarezo, A. (2014) *Modelización de un sistema para planificación estratégica y su aplicación en la planificación estratégica de la universidad de Piura*. (Tesis doctoral, Universidad de Navarra).
- Bieito, M. (2015) *Planificación estratégica del gobierno electrónico departamental en Uruguay*. (Tesis doctoral, universidad de Oberta de Catalunya. Uruguay).
- Cahuana, E. (2006). *Medición de la productividad educativa: Un modelo TCC*. Ed. Pirámide.
- Castilla, A. (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas*. (Tesis doctoral. Universidad autónoma de Barcelona).
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica*. Colombia: McGraw-Hill.
- Jericó, P. (2008). *Gestión del Talento humano*. Recuperado de <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall, Inc.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: Un enfoque internacional*. (7ª ed.). Mc Graw Hill.
- Lamb, C., J. Hair, y C. Mc D. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Rodríguez, J. (2009). *El talento humano y las competencias: Conceptos*. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. (6ª ed.). Santa Fe de Bogotá – Colombia: 3R Editores.
- Tejada, J. (2002). *El docente universitario ante los nuevos escenarios: implicaciones para la innovación docente*. Acción Pedagógica, 11, 2, 30-42.
- Veras, M. y Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la Republica Dominicana*. Universidad Intec, Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana, Santo Doming.